

kommunal

EKONOMI

Medlemstidning för
Kommunalekonomernas förening

#1 2020



TEMA:

Hållbart och cirkulärt

Krönikan

Björn Brorström om
redovisningens poäng

Finansministern på
Ekonomiechefsdagarna

Ekonom med global utblick

Klas Eklund om hållbarhet och skatter



Framtidens Visma Affärslösningar

Lutade mot ett halvt sekels erfarenhet utvecklar vi affärslösningar som möter morgondagens förväntningar.

visma.se/affarslosningar

Visma Enterprise AB
sales.enterpriseab@visma.com • visma.se/enterprise



KommunaleKONOMI #1 2020

Bekosta blöjan!

Minst 3,5 miljoner kronor årligen skulle det kosta Malmö att bekosta förskolebarnens blöjor. Det råder oklart rättsligt läge vad gäller ansvaret för blöjkostnader, anser SKR.

KÄLLA: SKR

25 000

kronor blir det lägsta tillåtna aktiekapitalet i privata bolag sedan summan sänktes från 50 000 kronor vid årsskiftet.

12 750 300

är antalet invånare i Sverige år 2070

KÄLLA: SCB



BILDER: ISTOCK

Omstridd affär i Karlstad

■ Försäljningen av gamla kommunhuset har skapat upprördhet bland Karlstadsborna. En företagare har fått köpa Stadshuset för 50 miljoner kronor, men det fanns ett seriöst bud på dubbla summan.

TEXT: THOMAS PETTERSSON

BAKOM KÖPET låg etableringen av appföretaget My Life Diary som skulle bli "större än Facebook" och generera hundratals nya jobb när kommunpolitiker och företagaren presenterade affären i media hösten 2015.

Försäljningen kom överraskande för marknaden och de tjänstemän som förberedde en öppen försäljning. Mindre överraskande var dock konkursen för appföretaget hösten 2019. Stadshuset ingick inte i konkursen, utan ägs av ett fastighetsbolag där företagaren är delägare. Idag är marknadsvärdet för Stadshuset mångdubbelt högre än köpesumman.

SVT:S UPPDRAG Granskning avslöjade för några veckor sedan att företagaren sedan 20 år är nära vän med en projektledare i Business Värmland. Projektledaren visade sig vara den person som förmedlat affären. Därmed uppstod även misstanken om vänskapskorruption.

Olle Lundin, professor i förvaltningsrätt vid Uppsala universitet, kommenterar



BILD: NWT/LISA OLAISSON

UPPRÖRT. Oppositionen kräver att ansvariga kommunalråd tar ansvar för Stadshusaffären.

affären med att den kan vara ett brott mot kommunallagen:

– Man får skapa jobb på ett generellt plan, men du får inte ge en present till ett företag för att de ska komma och fixa jobb, sade han till SVT.

DET VISAR sig också att företagaren tillämpat ett liknande upplägg i Norrköpings kommun: en logistikfastighet ska byggas, nya jobb skapas och tomtmark har fått köpas för

ett billigt pris. Priset för tomten var hälften av vad grannen till logistikfastigheten fått betala, enligt lokaltidningen Corren. Även den affärens laglighet ifrågasätts av Olle Lundin:

– Man får helt enkelt inte störa marknaden om det inte finns synnerliga skäl. Motivet att skapa arbetstillfällen är ett otroligt tydligt brott mot kommunallagen, säger han till Corren. ●



”Det finns ett intresse bland kommunens företagare.”

säger Johan Looock (M) och vice ordförande i KS om att Bräcke kommun inför utmaningsrätt.



Kommunal skuldsanering

■ KOMMUNUTREDNINGEN väntas föreslå att staten tar hand om pensions- och andra skulder för kommuner som går samman, avslöjade Dagens Samhälle. Enligt tidningens uppgifter är S, V och MP för förslaget vilket ger majoritet i utredningen, men inte i riksdagen.

Ökade inkomstskillnader

■ SVERIGE HAR under lång tid haft små inkomstskillnader. Sedan början av 1980-talet har skillnaderna ökat och vi närmar oss nivån i många andra europeiska länder. Långtidsutredningen 2019 visar att de ökade skillnaderna främst beror på att kapitalinkomsterna ökat, men också att transfereringarna halkat efter övriga inkomster.



En kraft att räkna med

Vi hjälper er verksamhet att hitta dolda tillgångar
och förbättra era moms- och betalningsrutiner.

Ju tidigare på året ni anlitar oss,
desto bättre erbjudande.

Refero revision AB grundades 2005 och har sedan dess anlitats
av verksamheter som vill ha bra kontroll på system, rutiner och
redovisning. Men Refero gör mer än så.

[7'] Refero

www.refero.se | 08-22 61 50 | hej@refero.se

✓ Ekonomens agenda

Nya lagar från årsskiftet

STÄRKT SKYDD FÖR FÖRTROENDEVALDA

■ Lagändringen innebär att det betraktas som en försvårande omständighet vid bedömningen av straffvärdet om brott begåtts mot en person på grund av att han eller hon eller någon närstående innehaft ett uppdrag som förtroendevald i stat, kommun, region, Sametinget eller Europaparlamentet.

LANDSTING BLIR REGIONER

■ Ett stort antal lagar och förordningar ändras genom att den nuvarande beteckningen landsting byts ut mot region. Fullmäktige i regionerna ska benämnas regionfullmäktige och styrelsen ska benämnas regionstyrelse.

BANKER SKA TILLHANDAHÅLLA KONTANTER

■ De största bankerna ska tillhandahålla platser för kontantuttag till konsumenter och insättningar av dagskassor till företag i betryggande utsträckning i hela landet. Ändringarna betyder att det införs en miniminivå för den typen av kontant-service.

RIKTÅLDER INFÖRS SOM NYTT ÅLDERSBEGREPP

■ Ett nytt åldersbegrepp benämnt riktålder för pension förs in i socialförsäkringsbalken. Riktåldern för pension beräknas med ledning av medellivslängden i Sverige och fastställs för varje år. Riktåldern är även tänkt att fungera som ett riktmärke för de försäkrades individuella pensionsbeslut.

Regeringsbeslut

EN VÄLFÄRDSKOMMISSION INRÄTTAS

■ Regeringen har inrättat en välfärdskommission som ska identifiera och analysera konkreta åtgärder för att stärka kommunsektorns förmåga att tillhandahålla välfärdstjänster av god kvalitet i framtiden. Kommissionen samlar företrädare för stat, kommuner, regioner och centrala arbetstagarorganisationer. Redovisas: senast 31 december 2021.

SKR

1 FEBRUARI: SKR publicerar internräntan för 2020.

13 FEB: SKR publicerar ny skatteunderlagsprognos och MakroNytt 1/2020.

1 MARS: SCB presenterar kommunernas och landstingens resultat för 2019.

1 APRIL: Finansnätverk för kommuner, Stockholm.

15 APRIL: Regeringen presenterar vårpropositionen.

16 APRIL: SKR publicerar cirkulär och EkonomiNytt om vårpropositionen, inklusive preliminära uppgifter om PO-pålägg för 2021.

RIKSBANKEN

12 FEBRUARI: Nytt beslut om reporäntan.

SCB

13 FEBRUARI: Finansiärer och utförare inom vården, skolan och omsorgen.

3 MARS: Räkningsrapport för kommuner och regioner.

5 MARS: Kvartalsutfall för kommuner och landsting.

10 MARS: Kommunernas och regionernas finansiella tillgångar och skulder.

19 mars: Kommunalekonomisk utjämning och utjämning av LSS-kostnader.

RAPPORTER FRÅN SKL

■ "Äga eller hyra verksamhetslokaler". Publicerad 2 december.

■ "Köp av verksamhet". Publicerad 12 december.

■ "Guide för ett smart samhälle".

Ämne: Digitalisering. Publicerad 18 december.

■ "Avtalssamverkan". Ämne: Miljö. Publicerad 13 januari.

KURSER OCH KONFERENSER

■ Föreningsmötet 18 augusti i Malmö.

■ KOMMEK 19–20 augusti i Malmö.

Nyckeltal för Sverige

- Arbetslöshet (säsongrensats och utjämnat): 6,9 % november 2019.
- Inflationstakt: 1,7 % (december 2019 jämfört med samma period 2018).
- Konsumentprisindex: KPI 337,68 december 2019 (Index 1980=100).
- Utlåning till hushåll, tillväxttakt: 5,0 % november 2019.
- BNP, volymförändring: 0,3 % (kvartal 3, 2019 jämfört föregående period).
- Folkmängd: 10 323 857 (november 2019).

KÄLLA: SCB



På nytt jobb



Jönköping.

Kent Lundwall är ny ekonomichef i Jönköpings kommun. Han började i kommunen redan 1982 som vikarierande utredningssekreterare, för att sedan börja på ekonomiavdelningen. Han har arbetat med budget och redovisning och har varit redovisningschef sedan 2007.



Karlshamn.

Åsa Nygren blir ny ekonomichef i Karlshamns kommun och tillträder tjänsten 23 mars. Hon kommer närmast från Region Blekinge där hon i tio år har varit ekonomichef för hälso- och sjukvården.



Aneby

Maria Engmalm Wallsten blir ny ekonomichef i Aneby kommun med tillträde 24 februari. I dag är hon ekonomichef på barn- och utbildningsförvaltningen i Nässjö kommun. Tidigare har hon under haft olika roller inom Region Jönköping.

Oskarshamn

I sommar blir Tobias Åstrand ny ekonomichef i Oskarshamns kommun. Han har tidigare varit biträdande ekonomichef och började så sent som 2017 i kommunen som förvaltningssekonom. Tidigare har han bland annat jobbat på Handelsbanken.

Mer kraft på jobbet.

Tillsammans.



Unit4, in business for people.

Vi är övertygade om att digitala framsteg gör jobbet roligare, mer kreativt och utvecklande. Och att ett användarvänligt ekonomisystem faktiskt underlättar effektivisering.

I snart 40 år, ända sedan vi hette Agresso, så har vi hjälpt kommuner att digitalisera och automatisera processer inom verksamhetsstyrning. Idag är vi stolta över att samarbeta med fler än 90 svenska kommuner. Läs mer på unit4.com/se

UNIT4
In business for people

Lagändringen som satte

Rådet satte ner foten – till slut

■ Rådet för kommunal redovisning (RKR) satte i oktober ner foten om gatukostnads- och exploateringsersättningar. De ska redovisas i sin helhet när åtagandet är uppfyllt.

TEXTER: LARS GUNNAR WOLMESJÖ

Efter stark kritik backade RKR i somras från sin nya rekommendation R2 och sade att det var fritt att välja mellan denna och en tidigare rekommendation.

I höst har seminarier hållits i storstäderna, där frågan om exploateringsbidrag är hetast.

Det har funnits en praxis att skuldföra bidragen och ta upp dem som intäkter i takt med att investeringarna skrivits av. Det ger jämnare resultat och underlättar ekonomistyrningen.

RKR har efter diskussionerna åter landat i rekommendation R2, med vissa förtydliganden. Med tanke på att beslutet togs sent på året, gäller R2 från räkenskapsåret 2020. Tidigare tillämpning uppmuntras.

Missnöjet kvarstår, och i KE 6/2019 motiverade 13 ekonomichefer i Göteborgsregionen varför normgivningen bör se annorlunda ut. Här låter vi fyra aktörer ge sin syn på saken och hur de tänker gå vidare. ●

■ Debatt

Flera möjliga vägar för exploateringsredovisning

■ Under en tid har det pågått en debatt om hur investeringsbidrag ska redovisas. RKR har fastslagit sin syn på saken, men 13 ekonomichefer i Västsverige motiverar nedan en annan ståndpunkt.

En debatt har under en tid pågått om Rådet för kommunal redovisning (RKR) rekommendation R2. Intäkter. De olika ståndpunkterna gäller främst hur redovisning av investeringsbidrag ska ske. Rekommendationen kräver intäktsföring under byggnadstiden med undantag av offentliga bidrag, som får bokföras i takt med investeringens förbrukning. Vi vill däremot se att samtliga investeringsbidrag intäktsförs i takt med anläggningens nyttjande och dessutom hanteras likadant oavsett bidragsgivare.

DEBATTEN HAR lett till att rekommendationen gått ut på remiss i efterhand. Nu har RKR fastställt den ursprungliga rekommendationen med endast mindre ändringar, trots att remissinstanserna är praktiskt taget eniga om att förändringarna avseende investeringsbidrag inte bör genomföras. Det är, menar vi, anmärkningsvärt att RKR väljer att gå ut med remiss med ytterligare kort svarstid. Vidare är det anmärkningsvärt att RKR därefter i praktiken inte tar någon hänsyn till de remissvar som inkommit, när en överväldigande majoritet delar den uppfattning som vi ger uttryck för i den här artikeln.

EN VIKTIG del i RKR:s uppdrag är att ha kunskap om hur nya rekommendationer slår för kommunerna när det gäller att få en rättvisande redovisning och bild över kommunernas ekonomi. De som föreslår RKR:s uppfattning har också på olika sätt gett uttryck för att redovisningen inte ska lösa ekonomistyrningens problem. Vi vill därför vara tydliga med poängen i det vi framför: det är fullt möjligt att ha olika uppfattningar om hur lagen kan tolkas.

Grunden till engagemang i frågan är kommunal-ekonomers oro över att hantera ett regelverk, som inte garanterar god ekonomisk hushållning. Kommunal-lagen, liksom den nya lagen om kommunal bokföring och redovisning (LKBR), poängterar uttryckligen att god ekonomisk hushållning gäller. Grunderna för den nya

”

”Det finns flera möjliga alternativ till normgivning vad gäller investeringsbidrag, som är förenliga med den nya lagen.”

10 KOMMUNAL EKONOMI #6 2019

normeringen avseende investeringsbidrag bygger på tolkningar av lagtexten, som endast indirekt leder fram till normeringen.

RKR:s normering är en möjlig tolkning, men långt ifrån självklar. Regelverket är en del av en helhet, där det främsta syftet måste vara att uppnå ett finansiiskt nät, som garanterar en god ekonomistyrning. Den normering RKR har valt underminerar det syftet. RKR:s försvar har varit att normgivningen avseende balanskravet inte är rådets bord. God ekonomisk hushållning poängteras dock i den lag som RKR är normgivande organ för. En uppstyrring av balanskravet är ett sätt att garantera god ekonomisk hushållning, men inte det enda.

Vi anser att det finns flera möjliga alternativ till normgivning vad gäller investeringsbidrag, som är förenliga med den nya lagen. Vår bedömning är att rådet har valt ett alternativ som inte garanterar efterkommande generationers rätt till bibehållen förmåga i kommunerna.

REMISSVAREN PEKAR på andra vägar att gå. Om RKR anser att lagen av vägnarna håller måttet, kunde det gamla regelverket lämnats intakt tills en mer optimal lösning tagits fram.

Bidrag till investeringar har hittills haft två funktioner: • bidrag till utbetalningar under investeringstiden. • bidrag till framtida avskrivningskostnader.

Genom att ta bort möjligheten till framtida kostnads-täckning skjuts kostnaderna upp medan intäkterna kan förbrukas omedelbart. Det är en illa genomtänkt normering, som knappast kan hämta stöd i den nya lagens andemening. Det betyder dessutom i praktiken att kommunfullmäktige blir tvungen att beskatta medborgarna för något som kommunen redan enhälligt ersättning för, då ersättningen inte kan matchas mot kostnaderna.

RKR behåller möjligheten till kostnads-täckning under en anläggnings nyttjandeperiod avseende offentliga bidrag. Uppdelningen beror på bidragsgivare är obegränsad och iadekvat för de flesta av oss, trots RKR:s försök till motivering. ”Bidragen ses som ett politiskt uttalande mål”. Gatukostnads-sättning räknas inte hit, trots att grunden för uttag av gatukostnads-sättning inte bara är ett uttalande politiskt mål utan ett lagstadgat sådant.

ETT VÄXANDE skäl vid normering är att i möjligaste mån följa företagens regelverk. Av balansräkningens delar är anläggningar den del som mest skiljer sig från bolagsredovisning och där den kommunala särarten är tydligast. Att bryta ut en liten bit av detta regelverk och låta det dessutom endast delvis följa företagens redovis-



BYGGA NYTT. Hur ska investeringsbidrag redovisas? Det råder delade meningar.

ning är tunnelseende. Delar måste alltid bedömas i sitt sammanhang för att få relevans. Ett regelverk utan förankring leder lätt till försök att hitta genivar och kryphål. De allra flesta kommunal-ekonomer hävdar sin yrkes stolthet genom att under olika politiska majoriteter peka på ekonomiskt hållbara vägar. Regelverket ska vara ett stöd till stabilitet och förhindra vindfjölspolitik. Tyvärr kan vi inte tycka att RKR:s nya inkomstrekommandationen ger det stödet. Sammanfattningssvaren anser vi att alla investeringsbidrag ska hanteras lika oavsett givare. Syftet med bidragen är att täcka del av utbetalningen och framtida avskrivningskostnader. ●

Digitalisera och effektivisera verksamhetsstyrningen. Vill du veta hur?

Fler än 70 kommuner arbetar i Hypergenes webbplanering, uppföljning och analys. Vinsterna är fler och effektivare verksamhet liksom nya möjligheter upp ekonomi, nyckeltal och mål. Läs gärna mer på hypergenes.se

”Lagstiftaren insåg inte konsekvenserna”

■ Nu försvåras kommunernas ekonomistyrning. Det anser Magnus Andersson, koncernredovisningschef i Göteborgs stad, som kommer att vänta ett år med att tillämpa nya R2.

DET ÄR växande kommuner kring storstäder och högskoleorter som varit mest kritiska till att investeringsbidrag/exploateringsintäkter ska redovisas till fullo så snart kommunens åtagande uppfyllts.

– Ingen kommun, så vitt jag vet, har förstått att RKR:s tolkning av lagen skulle leda till den här rekommendationen. Hade vi förstått det, hade vi reagerat redan när



Magnus Andersson.

lagförslaget kom.

Han tvivlar på att lagstiftaren insåg att detta skulle bli konsekvensen.

– I så fall hade man tänkt till en extra gång, precis som när förslaget till fullfundsredovisning av pensioner drogs tillbaka.

I detta ser han en viktig lärdom för RKR.

– Att förstå konsekvenserna i kommunerna och förmedla det till lagstiftaren under processen.

För Göteborg kommer resultaten nu att

fluktuera. Det kan röra sig om flera 100 miljoner kronor per år.

– Vissa år kan det ge intäkter som motsvarar några procentenheter av skatter och statsbidrag. Det skapar stor osäkerhet. Vi vet inte när de här bidragen kommer.

Samtidigt ökar kostnaden för investeringar med tiden.

– De stora överskott som kan uppstå kan inte per automatik användas för att finansiera ökade kapitaltjänstkostnader, i och med balanskravet.

Hur hantera ökad volatilitet i resultatet?

– En väldigt svår pedagogisk uppgift för politiken. Att å ena sidan stå med höga överskott av engångskaraktär, samtidigt som man måste hålla tillbaka. ●

redovisning på sin spets

"Formulera om de ekonomiska målen"

■ Att nya R2 ger ökad volatilitet ser KEF:s sakkunnige Ola Eriksson inte som ett problem.

– Volatiliteten beror på att vi har volatila resultat. Det här blir mer rättvisande.

OLA ERIKSSON, seniorkonsult hos KEF, är nöjd med nya rekommendationen. Hans personliga uppfattning är att den egentligen inte utgör någon förändring mot lagar och regler som redan gällt.

– Har man gjort rätt tidigare, blir det ingen skillnad. Men många har tolkat reglerna på annat sätt, och då får det följder när man nu ska ta upp hela exploateringsbidraget och inte redovisa skulder där det inte finns någon motpart. Det innebär bättre resultat och högre soliditet.

Han bedömer att det finns kommuner där mer än en halv miljard flyttas från skulder till eget kapital.

Hur ska man hantera ökad volatilitet?

– Genom att ta hänsyn till det när man



Ola Eriksson.

formulerar ekonomiska mål. Man kan inte ha ettårs-perspektiv på god ekonomisk hushållning.

Det gäller även omvärdering av pensionsskulden och marknadsvärdering av finansiella tillgångar.

– Det finns flera poster som inte lämpar sig för ettårsperspektiv.

Hur ser du på behovet av att ändra balanskravet och ramverket för god ekonomisk hushållning?

– När det gäller god ekonomisk hushållning behövs inga nya regler. Där är varje kommun fri att själv utforma och göra en rimlig avvägning och tolkning av begreppet.

– Och personligen vill jag helst ta bort balanskravet, eftersom det leder till konstiga diskussioner och flyttar fokus från god ekonomisk hushållning till teknikaliteter. ●

"Skapar tilltro till redovisningen"

■ Intäkter, kassaflöde och resultat blir över tid desamma som tidigare, påpekar Mikael Sjölander, auktoriserad revisor hos EY och ordförande i RKR:s expertgrupp. Han är nöjd med nya R2.

MIKAEL SJÖLANDER är noga med att han enbart framför sin egen uppfattning och inte uttalar sig för RKR eller revisorskåren.

Två aspekter gör att han är nöjd med slutresultatet vad gäller R2.

– Det känns bra att RKR hållit seminarier och förklarat bakgrunden till de ändringar som gjorts. Jag deltog själv i två seminarier och upplevde en stor och bred förståelse från deltagarna för hur RKR landat i rekommendationen.

– Och det känns bra att normeringen i svensk kommunal sektor nu är förenlig med annan normering, såväl internationell normering för offentlig och privat sektor som den normering som gäller för privat

sektor i Sverige. Att det som redovisas som skulder också är faktiska skulder, det skapar förståelse för och tilltro till redovisningen.

Han betonar att kassaflödet inte ändras av nya lagen eller rekommendationen.

– Däremot ändras när i tiden intäkter ska redovisas.

Den ökade volatilitet som blir följden av denna och andra ändringar leder sannolikt till större budgetavvikelser än förut.

– Det måste mötas med pedagogik och översyn av balanskrav och finansiella mål. Så att de leder just till god ekonomisk hushållning.



Mikael Sjölander.

Att volatiliteten ökar är inget som ska påverka revisorernas agerande.

– Min uppfattning är att revisorerna kommer att granska att lag och rekommendationer följs av kommuner och regioner. ●

"Se över hushållning och balanskrav"

■ Nya R2-rekommendationen gör att SKR vill skynda på utredningen som ska se över följderna av nya redovisningslagen.

ÄVEN ANDRA ändringar som kom med nya lagen ger stora svängar i resultatet, som att finansiella instrument tas upp till verkligt värde.

– Det är viktigt att kunna diskutera den underliggande utvecklingen av kommunens ekonomi med sina politiker. Ökad volatilitet gör det krångligare. Med nya intäktsrekommendationen blir det ännu mer angeläget att den aviserade översynen av ramverket för god ekonomisk hushållning och balanskravet kommer igång så fort som möjligt, konstaterar SKR:s chefsekonom Annika Wallenskog.

SKR tänker fortsätta lyfta frågan hos finansdepartementet. Redovisning, ramverk och balanskrav måste hänga ihop.

– Är det till exempel rimligt att exploateringsintäkter och effekter av ändrad RIPS-ränta ska räknas in i balanskravsresultatet? Det behövs en ny diskussion om vad god ekonomisk hushållning innebär och ett starkare stöd för kommuner och regioner att utforma egna riktlinjer.

Det är viktigt komma ihåg att reglerna är just ett ramverk.

– Kommuner och regioner har, och ska ha, stor frihet att inom det kommunala självstyret definiera vad som är god ekonomisk hushållning för den egna organisationen.

När det gäller nya R2-rekommendationen påpekar hon att vid byte av redovisningsprincip ska förändringen tas via eget kapital. Engångseffekten påverkar därmed inte resultatet.

– Ett råd är att diskutera övergången till R2 med de sakkunniga revisorerna. ●



Annika Wallenskog.

■ Cirkulär ekonomi är mer än prylbanker och fixotek, det är en ekonomisk teori om nya affärsmodeller och minskat uttag av naturresurser. Ett paradigmskifte som sker i olika former, på olika platser – och kanske i ditt eget huvud.

Tema: Hållbart och cirkulärt

Cirkulera och byt affärsmodell

■ Cirkulär ekonomi, det är väl som hållbarhet? Fast lite mer av allt? Inte alls! Konsekvent genomförd är cirkulär ekonomi ett paradigmskifte inom samhälls-ekonomin.

TEXTER: THOMAS PETTERSSON ILLUSTRATION: LASSE WIDLUND

I en linjär ekonomi utvinns råvaror, förädlas till produkter, designas för kort livslängd, säljs i stora volymer, förbrukas och ersätts av nya sedan produktvärdet urholkats. Så har vi tillverkat produkter sedan löpande bandet och Henry Fords första storsäljare Plåt-Lisa.

I en cirkulär tillgångsekonomi designas däremot produkterna för att hålla länge, hyrs ut av tillverkaren, uppdateras, re-designas och återbrukas, allt med en i grunden förändrad kundrelation.

– Tänk dig bilindustrin: Idag byggs bilar för att hålla 20 000 mil, lastbilar för 100 000 mil. Det finns inget som säger att man inte kan tillverka personbilar som håller 200 000 mil. Men det kräver ett helt annat tankesätt hela vägen från konstruktion till eftermarknad och ägande, säger Ann-Charlotte Mellquist, civilekonom och seniorforskare på statliga forskningsinstitutet RISE. *

MEN KAN man verkligen tjäna lika mycket pengar i en cirkulär ekonomi som vi gör idag?

– Utgångspunkten är att det finns minst lika mycket pengar att tjäna, eftersom mycket värde förloras när produkter och material skrotas för tidigt i den linjära ekonomin, säger hon och fortsätter:

– I cirkulär ekonomi tas mervärden på ett annat sätt: genom att addera olika typer av tjänster kan man behålla eller öka värdet under produktens livslängd.

Poängen är enkel: tillverkaren av en produkt får incitament att tjäna pengar på produkten så länge som möjligt genom att behålla ägandet själv. Ju längre livslängd, desto bättre förtjänst.

Resultaten blir en material- och resurs-

snål ekonomi, där återbruk är huvudsak och återvinning bisak.

– Allt kan dock inte hyras ut, vissa saker vill du nog äga själv. Din vigselring, exempelvis, säger hon och skrattar.

Ekonomisk teori och praxis behöver utvecklas i takt med att den cirkulära ekonomin etableras, konstaterar hon:

– För oss ekonomer gäller det att förstå och ha koll på Total Cost of Ownership av produkter och system. Det krävs för att kunna ta ställning till när det är billigare och mera resurssnålt att hyra en funktion än att äga ett system. Det kan förmodligen vara svårt att ha överblick över totala kostnader i en så differentierad verksamhet som kommuner är.

FÖR REDOVISARE och revisorer är budskapet från den cirkulära ekonomins förespråkare att redovisningsprincipen "rättvisande bild" blir viktig i den cirkulära ekonomin.

För kommunerna blir exempelvis tillgångsvärderingen mer komplex när produkter lever längre och olika typer tilläggsinvesteringar blir vanliga.

– I princip får produkterna ett bruksvärde som behålls under åren. Det uppstår inga andrahandsvärden och inga restvärden, säger hon och fortsätter:

– I ett projekt om cirkulära affärsmodeller, finansierat av Vinnova, tittar vi på finansiering och redovisning. Det finns sätt att lösa redovisningsfrågorna redan idag, som jag ser det.

Hur ser det ut på utbildningssidan, kan ekonomistudenter läsa cirkulär ekonomi idag?

– Som akademisk disciplin är cirkulär ekonomi ny, men ökar starkt i omfattning. I Sverige startade den första masterutbildningen, med teknisk inriktning, på Chalmers i höstas. På ekonomutbildningarna kan man läsa hållbarhetskurser, men ännu inte cirkulär ekonomi.

FÖR EGEN del distansläste Ann-Charlotte Mellquist en MBA i cirkulär ekonomi vid engelska University of Bradford.

– Jag har alltid haft ett miljöintresse, och den senaste finanskrisen blev en tankeställare. Då var det bara ekonomifrågor som gällde, klimatfrågorna fick vänta. Att man inte såg miljön som möjliggörare för ekonomin gjorde mig väldigt frustrerad!

Slutligen: Vad kan kommunsektorn göra för att underlätta utvecklingen av den cirkulära ekonomin?

– Driva upphandling åt det cirkulära hållet, där det går. Och att sätta mål: vi vill bli cirkulära. Även om man inte vet exakt hur man ska gå tillväga. Man får prata om det, och lära sig på vägen. ●

*Vill du veta mer? Titta gärna på Ann-Charlotte Mellquists korta föreläsning Vad är cirkulär ekonomi? på Youtube.

”Allt kan dock inte hyras ut, vissa saker vill du nog äga själv.”



Ann-Charlotte Mellquist



BILD: STEFAN BOHLIN

...och självklart så
ingår den här



"Cirkulär ekonomi vill maximera nyttan"

■ Intresset för cirkulär ekonomi växer inom näringslivet och kommunsektorn. Inom det offentliga är det snarare klimatfrågan än ekonomin som driver utvecklingen.

– Cirkulär ekonomi har i vissa avseenden ersatt hållbarhetsbegreppet – på gott och ont. Men få personer behärskar ämnet så väl att de kan förklara hur den cirkulära ekonomin fungerar, säger Tobias Jansson på CircularEconomy.se.

Cirkulär ekonomi är ett paradigmskifte, ett nytt sätt att tänka affärer och miljönytta.

– Tidigare har det handlat om att minimera skadan av en linjär produktionskultur. I en cirkulär ekonomi handlar det om att maximera nyttan, exempelvis genom en fastighetsfasad som både skyddar huset och samtidigt renar luften.

SVERIGE HAR kommit olika långt inom den cirkulära ekonomins olika grenar, konstaterar han. Längst har vi kommit inom den biobaserade industrin, där skogs- och

förpackningsindustrin har skapat många innovationer med utgångspunkt från det cirkulära tankesättet. Inom symbiotisk cirkulär ekonomi finns intressanta initiativ som Sotenäs symbioscentrum i Bohuslän. Där ska fiskindustrin vara motorn för lokala projekt, med kommunen som viktig aktör.

När det gäller tjänstebaserad cirkulär ekonomi finns det branscher och företag som kommit en bit på väg.

– Företag som Fillipa K och Houdini har ett cirkulärt tank, de hyr ut kläder till exempel. Samtidigt är den verksamheten bara en mindre del av deras totala affärsmodell. Inom möbelbranschen finns det flera företag som kommit långt vad gäller produkt-design och affärsmodeller för offentliga verksamheter.

Vad driver utvecklingen inom cirkulär ekonomi?

– Ekonomin är viktig. Ta exemplet kontorsmattor: om man har helt återvinningsbara mattor kommer företagen med tiden upp i en kritisk massa när man inte längre behöver köpa in nytt material. Lönsamheten hänger på råvarupriset och systemen är tröga. Men utvecklingen är på gång, säger han.

Cirkulär ekonomi (CE) – tre nyanser av grönt!

- Biobaserad CE – skifte mot alltmer biobaserade produkter.
- Symbiotisk CE – integrering av industrier/ processer över sektorsgränser.
- Tjänstefierad CE – skifte från produkt-orienterade affärer till tjänstebaserade.

KÄLLA: RISE



Tobias Jansson.

I kommunsektorn är det snarare klimat-oro än ekonomi som driver intresset. Och tjänstemän är de mest drivande i frågan.

– På de offentliga träffar som kommunerna anordnar är det flest tjänstemän som medverkar. Företagarna tycker inte de har tid, och politikerna är ännu så länge ganska få.

SAMTIDIGT KAN företagen vara mer pålitliga i sitt engagemang är kommunerna.

– Om det finns lönsamhet i en affärsmodell, då kör företagen på det. I kommunerna drivs återbruk som fixotek och prylbanker ofta som enskilda projekt. Då riskerar de alltid att läggas ner när projekt-tiden löpt ut. ●



LINKÖPING är den svenska biogasens Mekka. Här har Delegationen för cirkulär ekonomi hämtat såväl inspiration som ledamoten Klas Gustafsson.

Delegationens fokusområden:

Design för cirkularitet

Delegationen vill bidra till nya affärsmodeller och att cirkularitet blir en integrerad del i utformningen av både produkter och produktionssystem.

Plast

Ett högaktuellt material med stor potential för ökad återvinning och längre materialliv.

Offentlig upphandling

Offentliga upphandlingar omsätter enorma volymer varje år och har därmed stor påverkan på resursflöden. De kan styras mot både ökat återbruk och längre materialliv.

Delegationen ska lämna en rapport med konkreta förslag till regeringen första kvartalet 2020.

Individen viktigare än delegationen

■ En delegation för cirkulär ekonomi kan behövas, men den viktigaste omställningen sker hos individen. Så tänker Klas Gustafsson på Tekniska Verken i Linköping.

TEXT: THOMAS PETTERSSON

Delegationen för cirkulär ekonomi har inte ens 18 månader på nacken, men har fått upp styrfart. Delegationen ska ge råd till regeringen, utarbeta en strategi samt identifiera hinder och behov av utbildning/information inom cirkulär ekonomi.

– Det är ett brett uppdrag. Vi ska vara ett slags nod i en transformation mot cirkulär ekonomi, säger Klas Gustafsson, vice vd på Tekniska Verken i Linköping och ledamot av delegationen.

ATT JUST Klas Gustafsson handplockats till delegationen är ingen slump. I mer än 20 år har Linköpings kommun, genom Tekniska Verkens dotterföretag Svensk Biogas, drivit och utvecklat landets största biogasanläggning.

– Vi ser avfall som råvara och resurs, inte som sopor och ett problem. Vi har gjort ALLT inom biogasområdet, ibland för att vi varit tvungna. Under en period efterkonverterade vi bilar till biogasdrift, eftersom det saknades lämpliga bilmodeller.

Att under lång tid ha jobbat med biogas

och dess biprodukter (främst gödsel) har varit lärorikt.

– Biogas är ett bra exempel på en resurs som är sektorsövergripande. Ska biogasen kunna utveckla sin fulla potential måste myndigheter ha ett helhetsperspektiv på energi- och miljöfrågor, säger han.

ETT KONKRET exempel: det som sätter gränsen för ekologiskt uppodlad areal är i praktiken tillgången på gödsel.

– Det innebär att om en region upphandlar biogasdriven kollektivtrafik ökar chansen att kunna odla ekologiska grönsaker. Ökad produktion av biogas ökar nämligen tillgången på biogödsel, som är en biprodukt av gastillverkningen.

Eller för att ta ett kommunalt exempel: Om en kommun bestämmer sig för att skolbarnen ska äta närodlat ekologiska grönsaker är det också lämpligt att låta hemtjänstens bilar rulla på biogas.

Att ta bort stuprörstänk inom offentlig förvaltning och (o)vanan att bara se till det egna ansvarsområdet är en av delegationens viktigaste uppgifter, anser han.

– Vi har samma problem med globala klimatutmaningar kontra lokala miljöfrågor. Våra myndighetsinstruktioner begränsar handlingsmöjligheterna för att åstadkomma reella förändringar.

EN TRANSFORMATION till en mer cirkulär ekonomi kan en delegation inte kommandera fram. Det mesta jobbet måste individerna göra själva, anser han.

”Vi ser avfall som råvara och resurs, inte som sopor och ett problem.”

Klas Gustafsson



BILD: TEKNISKA VERKEN

”

– Vi är hårt präglade av en linjär produktionskultur. Den enskilt viktigaste omställningen vi har att göra sker inuti våra huvuden!

Det innebär också att utvecklingen med nödvändighet blir ojämn. Vissa branscher, företag och kommuner har kommit en bra bit på vägen, inte sällan beroende på gynnsamma lokala omständigheter eller eldsjälar.

MEDVETANDEFÖRÄNDRINGEN eller paradigmskiftet sker horisontellt, medan förvaltningsstrukturen är vertikal.

– Vill vi se en transformation till en cirkulär ekonomi blir vår förvaltningsstruktur ett problem i sig. Och det är en spännande fråga: Hur förändrar man det då?

Klas Gustafsson håller hårt på de vardagsnära erfarenheterna som bästa ingången till det cirkulära tänket.

– Jag tror på den enskilda människans förmåga till förändring. När allt fler tänker i cirkulära banor, går ihop och bestämmer sig för att agera – då händer det något. ●

Återbruksgallerian satte Eskilstuna på kartan

■ Hur många kommuner är omnämnda i Guinness rekord-bok? Eskilstuna kan verkligen sträcka på sig: kommunen äger världens första återbruksgalleria. Vilket avspeglas i politik och förvaltning.

TEXT: THOMAS PETTERSSON

Vi har tydliga skrivningar om cirkulär ekonomi och hållbarhet i våra olika styrdokument och strategier. Både politiker och tjänstemän sluter upp bakom det, och i våra obligatoriska utbildningar för anställda tas den cirkulär ekonomin upp på olika sätt, berättar utvecklingsstrateg Malin Isaksson.

GENOM OLIKA projekt vänder sig kommunen utåt mot företag och medborgare, liksom internt inom kommunen.

– Internt sker det största lärandet när vi jobbar praktiskt med något projekt, exempelvis när vi cirkulerar våra möbler för återbruk. Det är då man ser fördelarna och även de ekonomiska effekterna.

På agendan står nu att cirkulera mer pedagogiskt material inom förskolorna, liksom att jobba för ökad cirkularitet inom kommunens upphandlingar.

– Det gäller att etablera synsättet att det saknas motsättning mellan ekonomi och hållbarhet. Vi har inte oändliga resurser, och vi tjänar på att återbruka det vi har, summerar hon.

DEN BÄSTA inspirationen hittar Eskilstuna-borna runt knuten. Retuna Återbruks-

galleria hämtar alla sina produkter från den återvinningscentral som ligger vägg i vägg med gallerians 12 butiker. Ägarbolaget Eskilstuna Energi och miljö investerade 80 miljoner i galleriabygget, medan kommunen sköt till 5 miljoner. För de pengarna har man fått massor av uppmärksamhet och besökare, ett antal nya företag och jobb, mängder av know how samt fina utmärkelser till gallerian och centrumledaren Anna Bergström.

Anna Bergström har en bakgrund inom marknadsföring och som centrumledare för detaljhandel. Av kollegor blev hon uppmanad att söka jobbet som ansvarig för återbruksgallerian.

– Jag tänkte direkt! Varför gör vi inte det här redan, tänkte jag? Retuna drivs som vilken galleria som helst med manualer och policyer för företagen. Målsättningen är att det ska blir lönsamma företag och att vi smittar av oss på världen!

UNDER 2018 såldes det återbrukade produkter för 11,7 miljoner kronor i gallerian. Och allt sker på marknadens villkor, näringslivet håller ett öga på att kommunen inte ger några fördelar till butikerna.

– Gallerian lever by the book. Vi kan exempelvis inte göra reklam för oss som ett privat företag. Men informera kan vi göra, säger hon.

Det finns intressanta erfarenheter att dra. Bara genom att en vara passerar genom butikerna höjs värdet. Ett exempel: Du kan inte gärna plocka ner väggklockan i köket och ge bort som inflyttningspresent.



Anna Bergström.



Malin Isaksson.

Skänk samma klocka till återbruket, betala en hundring för den och vips har du en helt gångbar inflyttningsgåva.*

Samarbete och samsyn om värdet av återbruket mellan kommun, företag och medborgare är en drivande faktor. Ja, kanske till och med tillväxtfaktor.

– Vi bygger en lokal ekonomi här i Eskilstuna. Handlar du för en hundralapp på gallerian så stannar pengarna här – och vi betalar inte för någon långväga transport från Asien, säger Anna Bergström och fortsätter:

– Vi är inte cirkulära i teoretisk bemärkelse. Men älskar du att shoppa så kan du göra det – utan att avsätta några nya klimatavtryck.

INTRESSET FÖR återvinning och gallerian är stort och studiebesöken många. Från hela världen, faktiskt. Konceptet ligger där och väntar på fler efterföljare

– Detaljhandeln har det svårt. Webbför-säljningen ökar och aktörerna vet inte vad man ska våga satsa på. Återbruksgallerian är ett koncept som faktiskt fungerar, säger Anna som snart börjar jobba som konsult för att sprida erfarenheterna om kommersiellt återbruk.

– Samhällsvetare brukar säga att det tar sju år att förändra en samhällsnorm. Vi har faktiskt kommit ganska långt här i Eskilstuna på bara 4,5 år, det får man säga. ●

*Recyclade presenter ligger i tiden. Handelns utredningsinstitut utsåg förra året återvunna kläder till årets julklapp.



I BUTIKERNA. På Axelinas manufaktur och diverse erbjuds textiler och kläder av sömmerskan och mönsterkonstruktören Maja Hamelius.

Cirkulär ekonomi på schemat



”Jag och mina elever har bland annat jobbat med konsumenters beteende ihop med Chalmers.”

Sara Kuylenstierna



■ Cirkulär ekonomi för samman skolan och näringslivet i Varberg. Eleverna lär sig ta vara på resurser och råvaror och Peder Skrivares skola har belönats med kommunens hållbarhetspris.

TEXT: TORBJÖRN TENFÄLT

Johan Charlessen går andra året på gymnasiet ekonomiprogram och vet redan att han vill bli egen företagare efter sin utbildning. Han har varit med i flera av de projekt Peder Skrivares skola driver för att få sina 1 800 elever att tänka hållbart och intressera sig för cirkulär ekonomi.

– Bland annat har jag varit med och jobbskuggat ICA och fick veta mycket om hur de tänker kring hållbarhet och ekologiska varor. Vi följde med och såg vad de gjorde, säger han.

NÄR PEDER Skrivares skola tilldelades Varbergs kommuns Hållbarhetspris 2019 slog juryn fast att gymnasieskolan både ökat elevernas kunskap kring hållbarhet och cirkulär ekonomi och gjort ämnet levande genom att skapa samarbeten med aktörer utanför skolan.

– Man märker att många företag själva numera har höga krav på hållbarhet och återvinning. Det måste de eftersom kunderna vill veta var produkterna kommer från och vilka material de är tillverkade av. Vill du vara kvar i branschen måste du anpassa dig efter kundernas krav, säger Johan Charlessen.

Sara Kuylenstierna är lärare i samhällskunskap, psykologi och sociologi och undervisar på samhällsprogrammet. Hon är även förstelärare och har i den rollen uppdrag att sprida lärande för hållbar utveckling och cirkulärekonomi på skolan. Sara Kuylenstierna

framhåller att cirkulär ekonomi passar i alla ämnen, men lämpar sig särskilt bra på ekonomiprogrammet och teknikprogrammet, då mycket handlar om produktutveckling och att ställa om ekonomin.

Samhällsprogrammet lämpar sig också väl.

– Jag och mina elever har bland annat jobbat med konsumenters beteende ihop med Chalmers. Vi måste ställa om vårt konsumtionsbeteende om vi ska komma till rätta med överkonsumtionen.

SAMARBETET UTGICK från att eleverna under en vecka fick prova att ställa om sina levnadsmönster. De cirkulerade den egna konsumtionen genom att rensa bland sina ägodelar, återvinna mer och sälja, låna eller köpa begagnade prylar. De skrev löpande ner sina intryck för att kunna svara på forskarnas fråga: Vilka moment är det som tar emot när man ska cirkulera mer?

– Eleverna tyckte exempelvis att det var jobbigt att möta en person på riktigt i säljögönblicket. Vi diskuterade om det kan finnas en digital tjänst som gör att man inte behöver mötas, säger Sara Kuylenstierna.

Hon samarbetar nära med Pär Wiik, Peder Skrivares skola-arbetslivsutvecklare, som var med och drog igång arbetet för tre år sedan. Han har till uppgift att para ihop lokala företag med gymnasieprogram och lärare.

ETT TILLFÄLLE att utveckla tänket kring cirkulär ekonomi har uppstått som en följd av arbetet med att gräva ner järnvägen i en tunnel under centrala Varberg. Samtidigt flyttas hamnen för att ge plats åt en ny stadsdel. På en av kajerna finns förslag om att bygga ett pumphus, vars närmsta granne blir en ny förskola.

– Nu funderar våra elever över hur man kan tänka hållbart kring pumphusbygget. Valet av material är viktigt och det kan också ingå i den pedagogiska miljön för barnen på förskolan, säger Pär Wiik. ●



PROFILSKAPANDE. Peder Skrivares skola för fram skolans inriktning på cirkulär ekonomi i sin marknadsföring.

Vem sammanställer er årsredovisning?

**FÖRENKLA DEN
GEMENSAMMA
RAPPORTERINGEN**

**FÅ MER TID
TILL ANALYS**

**AUTOMATISKA
RAPPORTER**

”Nu är det lättare att sammanställa information och fördela arbetsbördan mer jämnt. Den som har kunskapen får fram det på ett tydligare sätt och det effektiviserar rapporteringen.”

Kommunchef, Älvkarleby kommun

Stratsys har i 20 år hjälpt kommuner och regioner att förenkla sin rapportering. Hör av dig till oss så berättar vi mer!

stratsys.se | info@stratsys.se

Cirkulär upphandling – en långsiktig affär

■ Upphandlingar spelar en viktig roll för omställningen till en mer cirkulär ekonomi. Det krävs nya arbetssätt, långsiktigt ekonomisk tänkande och en nypa mod av upphandlarna.

TEXT: THOMAS PETTERSSON

När det gäller att göra kommunsektorns ekonomi mera cirkulär lyfts ofta upphandlingar fram som ett skarpt verktyg. Med rätta, anser Lars Tööj på IDC West Sweden och tidigare ledare för Vinnovas projekt om nya affärsmodeller för cirkulära möbelflöden.

– Cirkulära möbelflöden, där möbler renoveras och används på nytt, kan halvera resursförbrukningen. Och minska möbelbranschens miljöpåverkan med 30 procent, säger han och fortsätter:

– Målet är att undvika nyproduktion. Kan vi fördubbla en produkts livslängd sparar vi oerhört mycket resurser. Det ger oss också produkter med hög kvalitet, något vi redan är duktiga på i Sverige.

MÖBELBRANSCHEN HAR kommit långt i jobbet med att utveckla cirkulära affärsmodeller. Bäst i klassen är förmodligen flygplans-

tillverkarna. Regeln är enkel: ju högre produktvärde, desto högre grad av återbruk.

Hur ska en kommunledning tänka, om man vill upphandla mer cirkulärt?

– Man ska tänka att produkterna ska ha ett långt liv, och helst flera liv! Och man ska tänka på vad produkten kostar över lång tid.

Lars Tööjs tips är att bryta ner elefanten i mindre bitar redan före ett upphandlingsbeslut av en viss funktion eller produkt.

Så här:

1. Vad finns redan att tillgå inom organisationen?
2. Finns det något inom organisationen som kan modifieras och återbrukas?
3. Kan jag köpa en funktion, hyra något, under den tid jag vet funktionen behövs?
4. I sista hand – ett nyinköp ...

SEDAN GÄLLER det att skaffa överblick över leverantörerna. Finns det företag som kan leverera hela värdekedjan, alltså reparera och uppdatera så det passar din organisation? Eller behöver man köpa flera olika funktioner?

– Man kan också tänka sig affärsmodeller som inkluderar ett återbruk utanför den egna organisationen. Din kontorsplats på kommunen kan hamna på Volvo, det finns åtskilliga företag som jobbar så redan idag.

Är cirkulära upphandlingar svårare att hantera än "vanliga" upphandlingar?

– Njaa ... upphandlare lever alltid med hotet om att upphandlingen överklagas. Är man då osäker är det lätt göra som man brukar. Man måste etablera nya arbetssätt, det tar tid och kan uppfattas som riskfyllt.

EN VÄG att gå är att dela upp förändringsarbetet i flera etapper. Att exempelvis köpa in en ny produkt tillsammans med en renoveringstjänst är ett steg på vägen.

Över tid kommer olika former av cirkulär upphandling att bli ett etablerat sätt att göra affärer i offentlig sektor, det är Lars Tööj övertygad om:

– Ja, det är jag. Stora aktörer som SKL Kommentus och Kammarkollegiet kommer att visa vägen.

Hur är läget inom näringslivet när det gäller cirkulär upphandling?

– Alla stora svenska industriföretag har olika nivåer av cirkulär ekonomi inbyggt i sina upphandlingar. Vi har en tradition av att vara resurseffektiva inom svensk industri, det har alltid varit en konkurrensfördel. ●

"Målet är att undvika nyproduktion."



Lars Tööj



Fem erfarenheter

1. Grunden är att kunderna förstår den cirkulära affären. Det är kunden som möjliggör den cirkulära ekonomin.
2. Hela värdekedjan ska vara involverad i affärsprocessen, alltså även leverantörerna.
3. Drivkraften är resurseffektivitet och ekonomi – det ska finnas en vinst att hämta för alla aktörer.
4. Spårbarheten är central, det gäller att ha koll på alla materialflöden i värdekedjan.
5. Förändring tar tid. Upphandlare och leverantörer måste få prova sig fram, hitta nya modeller som fungerar.



CIRKULÄRA MÖBLER. Hyra en hel arbetsplats, eller köpa nya möbler som går att renovera? Det tål att räknas på.



REDO FÖR AKTION! Elias Höckerfelt, längst till vänster, i sällskap med andra SSCA-medlemmar bärande på några Agenda 2030-budskap.

Studenter med klimatkrav på arbetsgivarna

■ Klimatrörelsen bland unga och studenter påminner om studentupproret 1968. Det är hårt engagemang, snabbt växande organisationer samt tuffa krav på förändring hos företag och politiker. Imorgon är de dina kollegor.

TEXT: THOMAS PETTERSSON

Skillnaden är att det inte går att avfärda dagens samhällsförändrare som testuggande utopister, klimatfrågan adresserar alla. I november 2018 startade studenter på SLU i Uppsala organisationen Klimatstudenterna som idag finns representerade på 14 universitet och högskolor. Den mest uppmärksammade föreningen är SSE Students for Climate Action (SSCA) på Handelshögskolan i Stockholm.

– Vi vill vara en mötesplats för studenter och personal, påverka utbildningsinnehållet mot mer hållbarhet och få universitetet att minska sina utsläpp, säger Elias Höckerfelt, en av grundarna till SSCA och fortsätter:

– Vi vill också påverka näringslivet. På våra arbetsmarknadsdagar uppmanar vi studenterna att ställa frågor om hållbarhetsarbetet när de möter företagen. Det har blivit uppmärksammat, företagen har märkt skillnaden i studenternas klimatengagemang.*

DE SVENSKA klimatstudenterna har hämtat inspiration från Frankrike och studentorganisationen Pour un reveil ecologique. De franska studenterna har publicerat ett manifest där man hotar att välja bort arbetsgivare som inte tar klimatfrågan på allvar. Organisationen har även tagit fram ett verktyg som ska hjälpa studenterna att välja hållbara företag när det är dags att söka jobb.

– Det här verktyget sprids även i Sverige. Här finns exempelvis frågor man kan ställa vid en anställningsintervju som är användbara och bra. Det tror jag företagen uppfattar som att man är vaken och har tänkt till innan intervjun.

HÄR I Sverige lämnar företagen hållbarhetsredovisningar, det är ett lagkrav. För kommunsektorn gäller inte det kravet – vad tänker du om det?

– Om man ska förbättra sitt hållbarhetsarbete är det viktigt att man följer upp det som görs. Då krävs ett systematiskt arbete med hållbarhetsfrågorna, oavsett vad det är för typ av organisation.

SKULLE DU tacka nej till ett bra jobb med goda framtidsmöjligheter, om företaget var riktigt svagt i sitt hållbarhetsarbete?

– Det är en bra fråga ... Om ett företag med dåligt hållbarhetsarbete erbjuder ett jobb som innebär att jag kan påverka hållbarhetsarbetet i positiv riktning, då skulle jag ta det jobbet. Om ett företag med dåligt hållbarhetsarbete skulle erbjuda ett jobb där jag

”

Det finns nog en tendens mot att värdera ett meningsfullt jobb och att göra samhällsnytta högre.”

Elias Höckerfelt

Klimatstudenternas krav

• Klimatstudenterna har som mål att lärosätenas utsläpp ska halveras inom fyra år med start år 2018 och vara nere på noll senast år 2030. Dessa siffror baseras på 1,5-gradersmålet från Paris-avtalet 2015.

Klimatsmarta jobbsökare – exempel på lämpliga frågor

- “I have read that [this problem] is an important environmental challenge for your sector. What are you doing in order to deal with it?”
- “Is there a discussion within the company on the circular economy and eco-design to address the problem of resource depletion?”
- “Are there any major changes you are preparing for in your sector in the medium to long term, for example 10 years, due to environmental issues?”

KÄLLA: POUR UN REVEIL ECOLOGIQUE

inte kan påverka något skulle jag tacka nej.

Har vi fått en ny generation av mindre karriärsugna och mer samhällsnyttiga Handelsstudenter?

– Jo ... det finns nog en tendens att värdera ett meningsfullt jobb och att göra samhällsnytta högre. Och att vilja följa sina värderingar i det man gör, den diskussionen finns och påverkar. Men vi är fortfarande en blandning av olika människor och ståndpunkter. ●

* Elias Höckerfelt läser en Dual Master Degree i ekonomi och miljö på Handelshögskolan i Stockholm och Sciences Po i Paris.

Saknas: pådrivare i hållbarhets

■ "Bättre kan vi!" – så rubricerade PwC sin lägesrapport 2019 över kommunernas hållbarhetsarbete. Ett sätt att komma fram vore att kommunsektorn får krav på hållbarhetsredovisning.

TEXTER: LARS GUNNAR WOLMESJÖ

PwC:s enkät fick 106 kommuner svara på hur de arbetar med hållbarhet och dess tre aspekter – ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet.

– Vi tyckte det var förvånande att kommunerna inte kommit längre än svaren visade. En slutsats vi drar är att det bör införas krav på hållbarhetsredovisning, säger Daniel Johansson Stattin, hållbarhets-specialist på PwC.

ALLA STÖRRE företag måste hållbarhetsredovisa enligt lag. I kommunerna är det frivilligt – och ovanligt.

– Att inte fler gör det beror delvis sannolikt på att man tycker det är svårt. Det finns inga regler eller ramverk. Man måste bestämma själv, och det kan bli en krävande process. **DÄRMED GÅR** kommunerna miste om en motor i hållbarhetsarbetet.

– Det stora värdet med att hållbarhetsredovisa är att det driver på utvecklingen. Där ser vi den stora förändringen i näringslivet. Det sätter igång processer. När vi ska berätta hur vi tar ansvar, då vill vi också säkerställa att vi tar ansvar på rätt sätt och visa resultat.

PwC:s enkät visade att det främst är kommunernas egna medarbetare som efterfrågar information om hållbarhet. Ett krav på redovisning kan därmed även göra kommuner till mer lockande arbetsgivare.

– Hållbarhetsfrågor kan även börja spela



OHÅLLBART. Ska effekterna av gängkriminalitet redovisas i en kommuns hållbarhetsredovisning? Hur ska det göras, i så fall?

större roll för var vi väljer att bosätta oss. Det kan öka kommunens attraktivitet. Och omvänt.

ATT DET blir krav på redovisning är viktigt för att ge kommuner likvärdiga förutsättningar. Där bör ingå att redovisning ska göras varje år och enligt ett upprättat ramverk, anser Daniel Johansson Stattin. Ett sådant vill han bygga på transparens och jämförbarhet. Det ska vara balanserat, det vill säga visa både positiv och negativ påverkan. Det ska också vara tydligt och enkelt att förhålla sig till.

– Det finns ramverk som kräver mycket arbete för att tolka. Och som kan tolkas på

alltför olika vis. Så ska det inte vara. Det ska vara tydligt, och det får inte bli för betungande.

DET ÄR upp till kommunerna och berörda parter att ta fram innehållet.

– Det finns några givna saker. Miljöpåverkan, socialt ansvarstagande, mänskliga rättigheter, att motverka korruption. Men innehållet behöver processas. Det är viktigt att det blir ett bra ramverk, att man mäter och rapporterar rätt saker.

Även den interna rapporteringen kan dra igång en positiv process.

– Genom att man tvingas ta ställning till vissa frågor. ●

Digitalisera och effektivisera verksamhetsstyrningen.

Vill du veta hur?

Fler än 70 kommuner arbetar i Hypergenes webbaserade produkt för planering, uppföljning och analys. Vinsterna är flera: mindre administration och effektivare verksamhet liksom nya möjligheter att presentera och följa upp ekonomi, nyckeltal och mål. Läs gärna mer på hypergene.se/kommun

 **HYPERGENE**
ENABLING BETTER PERFORMANCE



Arbetet



BILD: TT/JOHAN NILSSON

Höör förespråkar integrerad redovisning

■ "Integrerad redovisning" är ett alternativ till en renodlad rapport om hållbarhet. Höörs kommun har gemensam årsredovisning för ekonomi och hållbarhetsresultat.

"Många företag köper till och med konsultbyråer för hållbarhetsredovisningen."

”



Helena Sjöholm,
verksamhetscontroller,
Höörs kommun

Höör har sedan 2016 inspirerats av ramverket "integrerad redovisning", som drivs av International Integrated Reporting Council (IIRC). Modellen bygger på att sätta värdeskapande i centrum och redovisar inte bara hur finanserna utan även alla andra tillgångar utvecklats. Dit hör miljö, medarbetare och förtroende (natur-, human- och relationskapital) liksom arbetssätt och rutiner (intellektuellt kapital).

Det innebär också att redovisa intressenters behov och vad som gjorts för att leva upp till dem.

fram av själva rapporteringsarbetet.

– Två olika organisationer jobbar med de olika redovisningarna. Man möts inte. Det är förödande. Många företag köper till och med konsultbyråer för hållbarhetsredovisningen. Det blir ingen drivkraft för organisationen och ledarskapet.

Helena Sjöholm håller med PwC om att det behövs ett gemensamt ramverk för hållbarhetsredovisning.

– Men vi behöver inte uppfinna något nytt. Ta integrated reporting! Utmaningen blir där att ta fram jämförande mätetal och indikatorer kopplade till vad som driver kommunerna framåt. ●

Daniel Johansson Stattin,
PwC

”



"Det stora värdet med att hållbarhetsredovisa är att det driver på utvecklingen."

Fem fördelar med hållbarhetsredovisning

- ✓ Driver hållbar utveckling genom att tydliggöra ansvar.
- ✓ Främjar proaktiv riskhantering genom att belysa risker som påverkar omvärlden och kommunens "goda ekonomiska hushållning".
- ✓ Ger intressenter som personal och invånare tillgång till information – med möjlighet att fatta välgrundade beslut.
- ✓ Gör kommuner jämförbara.
- ✓ Hjälper kommuner att lära av andras goda exempel – och att samverka med varandra.

HELENA SJÖHOLM, verksamhetscontroller med placering på kommunledningens kansli, är pådrivande.

– Vi har börjat med en struktur, och vi provar oss fram. Det är inte helt enkelt, eftersom mätetal saknas.

Hon lägger stor vikt vid att det ska vara ett enda dokument – en "integrerad redovisning" – och varnar för att särskilda hållbarhetsredovisningar kan skapa stuprör.

– Det kan bli något som redovisas för sig i ett dokument, medan ekonomin redovisas i ett annat. Men båda innehåller resultat som behöver hanteras och redovisas gemensamt. Ledande beslutsfattare behöver en resultatredovisning, en helhetsbild.

SOM DET nu är i näringslivet med två olika dokument, får organisationerna som helhet inte del av riskinformation och drivkrafter som kommer

INTEGRERAT. "Ledande beslutsfattare behöver en helhetsbild", menar Helena Sjöholm.



Integrerad
Årsredovisning 2018



Stor och rik ger bäst hållbarhet

■ Miljö och hållbarhet arbetas in i budgetar och planer istället för att utgöra ett eget stuprör. Det är en trend som går att se i tidningen Aktuell Hållbarhets kommunrankning.

TEXTER: LARS GUNNAR WOLMESJÖ

Elva år har Aktuell Hållbarhet rankat kommuner utifrån en enkät och offentliga källor. Över perioden har miljöarbetet stärkts.

– En eloge till kommunerna! Där pågår många intressanta initiativ, säger Catrin Offerman, projektledare för rankningen.

Hon anser att kommunerna blivit mer proaktiva och integrerar hållbarhetsfrågor redan i verksamhetsplanerna. Annat som förbättrats är att fler arbetar med klimat-, kemikalie- och konsumtionsfrågor.

– Fler försöker stötta sina medborgare i frågor som konsumtion och utsläpp.

Till det som går att förbättra räknar hon upphandlingen.

– Det är ett underutnyttjat verktyg. Man ställer krav, men följer inte upp.



”Det är lättare att ha ett systematiskt hållbarhetsarbete i kommuner med god ekonomi.”



Catrin Offerman, Aktuell Hållbarhet

FN:S HÅLLBARHETSMÅL handlar inte bara om miljö utan även om social och ekonomisk hållbarhet. Ifjol ställdes i tidningens enkät en fråga om hur mycket av kommunens budget som läggs på miljö- och klimatarbete, men den var svår att besvara och poängsattes inte. I övrigt behandlar enkäten inte ekonomi eller redovisning, och det går inte att utläsa några samband mellan miljömässig och ekonomisk hållbarhet. Men det finns sannolikt, tror Catrin Offerman.

– Det är lättare att ha ett systematiskt hållbarhetsarbete i kommuner med god ekonomi.

Likaså är det en fördel att vara en stor kommun, som kan ha särskilda personer anställda för hållbarhetsarbete. Aktuell Hållbarhet har därför börjat dela ut pris i tre kommungruppskategorier.

– För att även premiera mindre kommuner med bra arbete men inte så stora resurser.

TIDNINGEN HAR även analyserat vad som kännetecknar listans bästa kommuner. Två saker sticker ut:

- Politisk enighet som får mål och prioriteringar att stå sig över mandatperioder.

- Bra samarbete mellan politiker och personal.

Däremot syns inget samband mellan politisk färg och rankningen. ●



Helsingborg

■ De tre senaste åren och totalt fyra gånger har Helsingborg rankats som Sveriges mest hållbara kommun. Hur bär de sig åt där nere vid sundet?

Det är vi mäktigt stolta över, säger miljödirektör Henrik Frindberg om att kommunen även 2019 hamnade i topp i Aktuell Hållbarhets rankning.

Han hade inte trott det var möjligt, eftersom tidningen är från år ändrar kriterier utifrån utvecklingen på miljöområdet. Uppenbarligen har Helsingborg lyckats med sin omvärldsbevakning och kunnat hänga med i aktuella gröna frågor.

– Det vi har tyckt vara viktigt, det har tidningen också tyckt.

Samarbetet mellan politiker och tjänstemän är en nyckelfråga, enligt Henrik Frindberg – vilket också Aktuell Hållbarhet lyfter fram i sin analys av vad som kännetecknar de mest hållbara kommunerna.

– Att man litat på varandra, tycker hyfsat lika



GRÖNARE. Grums har fått ett grönt lån från Kommuninvest för att bygga en skola i trä, där virket levereras från en fabrik på orten.

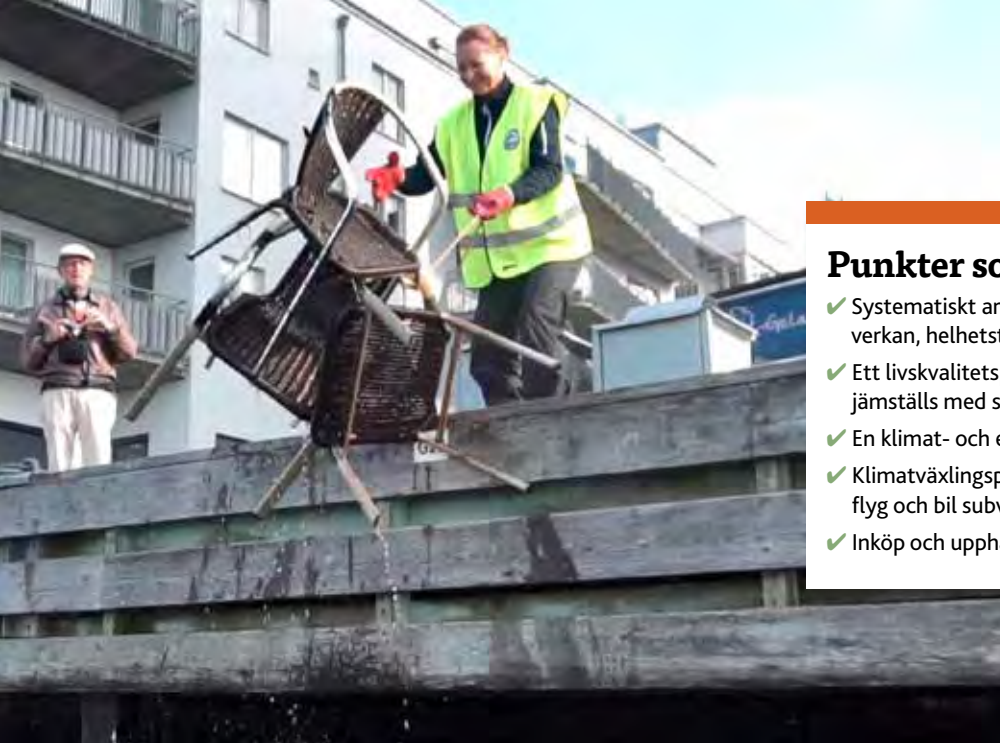
Grums hamnar långt ner på

■ Skillnaden mellan de bästa och sämsta i Aktuell Hållbarhets kommunrankning är gapande stor, men riktigt så farligt är det inte. Grums ligger illa till i listan – men ambitionerna finns där.

Grums i Värmland hamnade 2019 på plats 281 av 290 kommuner med bara 2,1 av 41 möjliga poäng. Många

andra mindre kommuner får också bara enstaka poäng. Hur kan gapet vara så stort mot ettan Helsingborg med 37 poäng?

Viktigaste förklaringen är att kommunerna i botten helt enkelt inte har besvarat tidningens enkät. Därmed gick de direkt miste om 60 procent av de möjliga poängen. Tidningen har valt att ändå ta med icke-svararna i listan, som ett sätt att få fler att delta, och i presentationen anges att det ”sannolikt” är dessa kommuner som placerar sig i bottenkiktet.



Punkter som lyfter gröna Helsingborg

- ✓ Systematiskt arbete byggt på ambitiösa mål, organiserad samverkan, helhetstänkande och mod.
- ✓ Ett livskvalitetsprogram som bakar ihop miljö och hälsa, vilket jämföras med stadens översiktsplan.
- ✓ En klimat- och energiplan som förankrats i hela koncernen.
- ✓ Klimatväxlingsprogram för tjänsteresor: en avgift för resa med flyg och bil subventionerar tågresor.
- ✓ Inköp och upphandling som är kompetenta i att väga in miljön.

EGET PRIS. Helsingborg delar varje år ut ett eget miljöpris. Förra året gick priset till sportdykarna i klubben Delfinen som håller rent i stadens hamnar och strandområden.

är både hållbart och cirkulärt

och har gemensam helhetssyn, säger han och framhåller vikten av en kultur som ger mod att våga och testa.

GRUNDEN FÖR arbetet är sedan 2016 lagd med ett livskvalitetsprogram, som omfattar både miljö och folkhälsa.

– Vi har lagt det organisatoriskt jämförat med översiktsplanen. Vi styr stan med de två dokumenten.

Under livskvalitetsprogrammet finns ett antal planer, exempelvis energi- och klimatplanen. När den togs fram var det viktigt att ha med sig de viktigaste funktionerna och personerna i kommunkoncernen. Det innebär representation i styrgruppen från högsta nivån i samtliga stora bolag.

Helsingborg har även tagit fram ett eget klimatväxlingsprogram för att stimulera grönare resor. En förvaltning får betala 50 procent av kostnaden i avgift när anställda reser i tjänsten med flyg eller egen bil.

– Vi samlar in pengarna och delar ut till dem som åker tåg. Det har dragit ner flygresterna med 30 procent. Det är engagerande

att hitta på saker där man har rådighet själv. I sådana lägen gäller det att ha uppbackning av nyckelfunktioner.

– Vi arbetade ihop med stadens ekonomichef, som är väldigt miljöintresserad. Han intygade att det skulle funka.

RESULTATET HAR blivit ett förändrat beteende som bygger på frivillighet och inte förbud. Henrik Frindberg talar om en kulturförflyttning, där fler upptäckt fördelar som att kunna arbeta på tåg.

Nu funderar han på om systemet kan överföras på andra inköpsområden.

Inom inköp finns över huvud taget stora möjligheter. Han berättar om en upphandling av gymnastikmattor. Då upptäckte kommunen att det inte fanns mattor utan giftiga mjukgörare, men gick ut med en fråga om någon ville sälja detta.

– En producent tog då fram en sådan matta. Den säljs nu till andra användare.

CIRKULÄR EKONOMI är ett begrepp som höjer hållbarhetsambitionerna ännu ett snäpp.

Hur långt har Helsingborg kommit där?

– En bra bit. Men vi har långt kvar, som resten av omvärlden. Vi är framgångsrika när det gäller matavfall, där vi gör biogas och får fram en attraktiv rötrest. I skolorna har vi ett projekt där vi köper klimatsmart mat och har även minskat svinnet med 30–40 procent. Bästa miljöåtgärden är att material inte går till spillo.

Kommunen är även inblandad i cirkulär ekonomi genom så kallad industriell symbios i projekt Industry Park of Sweden vid kemiföretaget Kemiras produktionsområde. Där blir energiöverskott till värme eller ånga; restprodukter går vidare i en kedja och används i andra verksamheter.

Vad är kommunens roll i projektet?

– Vi har hjälpt till i plansammanhang, intressegrupper och med fjärrvärmens. ●



Henrik Frindberg, miljödirektör.

listan – men ambitionerna finns

TILL DE stora skillnaderna bidrar också den resterande bedömningen, som bygger på offentliga källor. Där sätts de flesta poäng inte utifrån absoluta mått utan efter relativa prestationer, vilket drar ut gapet mellan de bästa och de sämsta.

I Grums är kommunens administrativa chef Christina Olsson medveten om den låga poängen.

– Av olika skäl missade vi att svara på enkäten. Det kommer inte att upprepas. Annars hade vi fått en helt annan placering.

Hon berättar att kommunen fått ett grönt lån från Kommuninvest för ett nytt lågstadium med plats för 400 elever. Skolan byggs i trä som levereras från en fabrik på orten.

– Det blir inte så mycket transporter. Plus att vi använder material från nära håll.

GRUMS SÄTTER upp solpaneler på sitt badhus, fjärrvärme kommer sedan länge från Gruvöns pappersbruk, en "fritidsbank" lånar gratis ut begagnad sportutrustning – och som i andra kommuner byts fordonsflottan

efter hand ut mot el- och hybridbilar.

– Vår miljöstrategi har slutat, men vi ska ha en ny. Detta är väldigt viktiga frågor och det kräver kunskap att jobba med dem. ●



Christina Olsson, administrativ chef.

Hållbar ekonom

■ I tider av klimathot och stora demografiska utmaningar har ekonomer en nyckelroll att spela i kommuner och regioner, menar nationalekonomen Klas Eklund.

– De bör vara en del av det strategiska tänkandet, säger han.

TEXT: TORBJÖRN TENFÄLT BILD: STEFAN BOHLIN

Förre bankekonomen och rådgivaren i finansdepartementet har landat på ett advokatkontor. – Det är spännande att byta jobb, kanske borde jag ha gjort det oftare, säger Klas Eklund och visar vägen till ett mötesrum högst upp i Mannheimer Swartlings huvudkontor i centrala Stockholm.

Utanför ett panoramafönster värdigt en högprofilerad skybar dröjer sig dagsljuset tvehåget kvar över innerstaden. Sedan två år tillbaka är Klas Eklund senior economist på den stora affärsjuridikbyrån. Klienterna är ofta storföretag som sysslar med internationell handel, börsintroduktioner och finansiering. Vid sidan av juridiken kan de vilja diskutera strategi, till exempel hur affärerna påverkas av Brexit eller handelskrig.

– Då kan det vara bra att ha en ekonom ombord.

MEN ÄVEN om det nya jobbet fört in honom i en delvis ny värld har han en fri roll som även tillåter andra uppdrag. Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi, ESO, har gett Klas Eklund i uppdrag att ta fram förslag till ett nytt skattesystem. Han har just kommit i gång med arbetet – det ska vara klart redan i sommar – och inser att de delar som rör kommunalskatten kan bli särskilt svåra att lösa.

– Kommunerna drar åt så olika håll. Många är hårt drabbade av utflyttning och åldrande befolkning med en minskad skattebas som följd. Andra drar till sig folk och företag och får en mycket starkare skattebas. Man måste ställa sig frågan om det är rimligt att kommuner har så olika skattesats trots att de ska leverera ungefär samma sak.

Förre statsministern Göran Persson hade rätt i att man måste tänka större och djärvare, framhåller Klas Eklund. Men att gå så långt som till att avskaffa kommunalskatten tror han inte är möjligt.

– Det skulle innebära ett för stort ingrepp i kommunala självstyret.

Vissa specialfunktioner kan behöva ses över, resonerar han. Kanske skulle det gå att föra över de stora sjukhusen med specialistkompetens till staten. Kanske bör skolan återförstatligas.

– Dagens system är ohållbart. Problemen med den demografiska utvecklingen har accelererat på grund av den stora flyktingvågen och de effekter den fick på kommunernas

ekonomi. Politikerna och systemet klarar inte av att leva upp till mantrat att hela Sverige ska leva.

KLAS EKLUND har suttit i två framtidskommissioner: en under Fredrik Reinfeldt och en under Stefan Löfven.

– I båda fallen konstaterade vi att demografin gör att kommunerna drar åt olika håll.

Men jag märker inte några riktiga förändringar i politiken utifrån de här insikterna. Samtidigt ser vi hur människor utanför tillväxtregionerna blir mer och mer frustrerade. Trycket på det politiska systemet att adressera de här frågorna ökar.

Han önskar att fler kommuner hade större samhällsekonomisk kompetens för att kunna resonera om de långsiktiga trenderna när det gäller demografi och produktivitet. Inte bara titta på kortsiktiga effekter av skatter och bidrag.

– Här kan ekonomerna vara samtalspartners till politikerna och inte bara någon som kommer fram med ett excelark när de blir tillfrågade. Kommunalekonomer bör vara en del av det strategiska tänkandet och planeringen i kommuner och regioner.

KLAS EKLUND biter ändan av en lussekatt. Regnet slår mot fönstret och termometern håller sig närmare tio plusgrader än noll. Frågor om hållbarhet och klimat upptar en hel del av hans tänkande, både yrkesmässigt och privat.

När han för tio år sedan skrev boken *Vårt klimat* var han chefsekonom på SEB och klimatfrågan var fortfarande ganska ny. Han tyckte att det saknades en bra introduktion om hur man kan tänka på klimatet som ekonom.

– I dag är det basic. Samtidigt har världen blivit mer svårnavigerad. Visserligen har vi Parisavtalet som på papperet är bra, men det är också en värld som styrs av flera ledare som inte accepterar avtalet. Kina bygger mer kolkraft än någonsin. Idag behövs snarare en debatt om hur man syr ihop internationella avtal.

Den brittiske nationalekonomen Nicholas Stern var 2006 först med att försöka sätta ett pris på klimatförändringen.

– Jag läste hans rapport och drog slutsatsen att klimatfrågan kommer bli oerhört viktig för företag och den

Möte med
Klas Eklund
nationalekonom
och författare



”Politikerna och systemet klarar inte av att leva upp till mantrat att hela Sverige ska leva.”

med spaning



FOLKBILDARE. Jag får en kick av att folk tycker att de lär sig något när jag föreläser eller skriver en bok. I den meningen är jag folkbildare i själen, säger Klas Eklund.

finansiella sektorn, inte minst för banksektorn. Vi var tidigt ute med den insikten på SEB och det var då vi började sjösätta gröna obligationer.

När kommuner och regioner vänder sig till Mannheimer Swartling är det i regel för att få råd i något juridiskt ärende. Det kan vara ett knepigt avtal som ska skrivas, eller att kommunen ska ge ut just en grön obligation och behöver hjälp med att formulera villkoren.

KLAS EKLUND välkomnar att kommuner ställer upp mål för sitt klimatarbete. Men ambitionen genererar också en viss oro, särskilt när det handlar om de mindre kommunerna.

– Jag är inte bergsäker på om alla är medvetna om vilken typ av följdbeslut som målen leder till.

På klimatområdet måste de riktigt stora greppen ske på internationell och nationell nivå, understryker Klas Eklund. Kommuner kan vara goda föredömen, till exempel genom att utveckla den cirkulära ekonomin. De kan knyta ihop av-

fallshantering med värmeverk, biomassa och biogas. De kan snabba på övergången i kollektivtransportsystemen med biogas från avfallshanteringen.

– Man måste göra det man kan göra – men man måste börja med det som är enklast och billigast. Annars löper man risk att vidta väldigt dyra åtgärder och det drabbar skattebetalarna.

Hur har dina egna livsval påverkats av klimathotet?

– Jag har ändrats till det bättre, men inte på grund av att jag är en god människa, utan för att jag bytt liv. När jag skrev *Vårt klimat* bodde jag i Skåne och flög väldigt mycket mellan Stockholm och Malmö.

Nu bor han i Stockholm och tar oftast tåget när han reser inom Sverige.

– Det tycker jag känns bra, men jag tror inte att de individuella besluten är det riktigt viktiga. Det är de globala och nationella överenskommelserna som är avgörande, säger Klas Eklund. ●



Klas Eklund

Ålder: 67 år

Bor: I Stockholm

Familj: Barnen Sigge och Fredrik, gift med Jenny Eklund.

Utbildning: Värnplikt på Försvarets tolkskola, civilekonomutbildning på Handels i Stockholm, fil kand i ryska, ekonomisk historia och kulturgeografi.

Politisk karriär: Medlem i SAP 1978, verkade på olika poster inom regeringskansliet och finansdepartementet under 1980-talet. Han var en av "Palmes pojkar" och räknades till "kanslihushögern".

Styrelseuppdrag: Han har bland annat varit ledamot av Riksbanksfullmäktige, ledamot av tredje AP-fondens styrelse och ordförande för ESO, Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi.

Yrkesliv: Under åren 1994–2017 var han på SEB på posten som chefsekonom, senior ekonom och hållbarhetsekonom. Sedan 2018 är han senior ekonom på advokatbyrån Mannheimer Swartling.

Författarskap: Han är en flitig skribent med ett otal artiklar i tidningar och tidskrifter. Hans lärobok i national-

ekonomi, *Vår ekonomi: en introduktion till samhällsekonomin* (Tidens förlag 1987) är en klassiker på ekonomutbildningar. I övrigt kan nämnas böcker som *Hur farligt är budgetunderskottet?* (SNS Förlag 1993) och *Vårt klimat* (Norstedts akademiska förlag 2009) liksom *Kina: Den nygamla supermakten* (SNS Förlag 2011).

Övrigt: Han får bära utmärkelsen H. M. Konungens medalj av 12:e storleken i högblått band, tilldelad för hans förtjänstfulla insatser som ekonom.

Statsbidrags portalen



Statsbidrag & projekt-
medel för kommuner
äntligen samlade på
ett ställe

www.statsbidragsportalen.se

En tjänst från

S E R K O N



”

”Under 2019 började vi utreda förutsättningarna för en låneprodukt kopplad till social hållbarhet.”

SNYGG VA. Gröna lån finansierar Östra Länken i Luleå. Över en miljard kronor investeras för att klara VA-försörjningen. På bilden en pumpstation som uppmärksammats för sin arkitektur och tjusiga ljussättning.

Mer hållbarhet med gröna lån

■ Kommuninvests gröna lånestock växer med cirka 50 procent i årstakt. På sikt vill kommunernas främsta kreditinstitut gå vidare och även erbjuda lån som riktas till hållbarhetens sociala sida.

TEXT: LARS GUNNAR WOLMESJÖ

Hittills har Kommuninvest beviljat gröna lån på mer än 60 miljarder kronor till 350 investeringsprojekt i ett 150-tal kommuner och regioner. Utbetalda gröna lån är på väg att passera 10 procent av den totala utlåningen.

Tillväxten grundas främst i kommunsektorns allt större ambitioner, men det finns även en finansiell morot.

– Vi erbjuder ett incitament om 2 räntepunkters rabatt, förutsatt en minsta kapitalbindningstid om tre år för lånet, berättar Kommuninvests hållbarhetschef Björn Bergstrand.

Hur kontrollerar ni att det verkligen rör sig om gröna projekt och inte om ”grönmalning”?

– Vi har utvecklat en process för utvärdering och urval som ska minska risken för detta.

Det görs i flera steg där projekten identifieras och verifieras av kommunens eller regionens egen miljöfunktion och väljs ut i samråd med ekonomiavdelningen. Därefter granskas projekten av Kommuninvests låneavdelning.

SLUTLIG PRÖVNING görs av Kommuninvests miljökommitté för gröna obligationer. Det är ett expertorgan med ämneskunniga representanter från minst två medlems-

kommuner- eller regioner, från organisationer, den akademiska världen och Kommuninvests ledning.

– Risken för grönmalning kan förstås ändå inte helt uteslutas, men vår bedömning är att den är liten.

Grön finansiering riktar sig främst till förnybar energi, gröna byggnader, kollektivtrafik och vattenhantering. Projekt som främjar ”cirkulär ekonomi” kan också finansieras i programmet.

Det genomsnittliga lånet är på 182 miljoner kronor och går i typfallet till en grön byggnad. Ett stort projekt på senare tid är drygt 1 miljard kronor till Region Västerbotten för en ny klimatsmart byggnad, där Umeå universitetssjukhus ska samlas psykiatrin. Huset får värme och kyla från 44 borrhål i berggrunden. På taket ska solceller producera el och solfångare återladda berget med värme.

DE ÖKADE volymerna gör att Kommuninvest på upplåningssidan blivit Sveriges största utgivare av gröna obligationer med 37,5 miljarder kronor fördelat på sex obligationer.

Men hållbarhet har fler aspekter än miljö och klimat.

– Under 2019 började vi utreda förutsättningarna för en låneprodukt kopplad till social hållbarhet.

Finansiering av ”hårda” tillgångar skulle där vara beroende av att kommunen uppfyller vissa ”mjuka” krav. En modell har utvecklats och Björn Bergstrand hoppas att beslut om produktutveckling fattas under inledningen av 2020.

– Ett exempel kan vara allmännyttan i särskilda områden, att man anställer folk i området för underhållsarbete, renovering och annat. Det kan även röra sig om lån till

Så kan Kommuninvest påverka kommunernas hållbarhetsarbete

- Främja arbetet med Agenda 2030 via gröna lån och på sikt även genom lån för social hållbarhet.
- Ställa krav på och erbjuda stöd för rapportering av investeringars hållbarhetseffekter.
- Erbjud kompetensutveckling och verktyg som effektiviserar och förbättrar kvaliteten i kommunernas finansiella förvaltning.

fysiska tillgångar som i sig främjar social hållbarhet.

Det ska också finnas en koppling till kommunens arbete med Agenda 2030:s mål om social hållbarhet.

– Och ett åtagande från låntagaren att med relevanta faktorer följa upp om insatsen har effekt.

ÄVEN OM Kommuninvests viktigaste bidrag till ett hållbart samhälle sker indirekt genom grön finansiering, handlar det även om organisationens egna göranden. Där rör det sig främst om tjänsteresor, som står för 90 procent av koncernens direkta klimatpåverkan – och då har ändå flygsträckorna minskat med 60 procent.

– Vi klimatkompen-serar för de utsläpp som återstår. ●



Björn Bergstrand.

CGI



RAINDANCE

Raindance är ett modernt och webbaserat affärssystem. Vi hjälper er att effektivisera ekonomi-, inköps- och utdataprocesserna.



FRAMTIDSSÄKRAT

Raindance utnyttjar den senaste tekniken, där vår AI-modul ger nya möjligheter inom beslutsstöd.



AUTOMATISERAT

Kort startsträcka – Hyr en robot per timme för att automatisera era komplexa integrationer.



NÖJDA KUNDER

Våra kunder är nöjda – Under 2019 har de gett oss betyg 9,5 på en 10-gradig skala.



WWW.CGI.SE/RAINDANCE-AFFARSSYSTEM-ERP

Ekonomisystemsdagen:

Fokus på teknikskifte och

■ Den kommunala marknaden för ekonomisystem har länge dominerats av några få leverantörer. Men i takt med att fler lösningar blir digitala ökar konkurrensen.

TEXT: TORBJÖRN TENFÄLT BILD: STEFAN BOHLIN

När det nya decenniet rullar igång står många kommuner redo att upphandla nya ekonomisystem.

– Våga testa marknaden, manade Bertil Ågren, konsult på HerbertNathan & Co, när KEFi i mitten av december arrangerade en temadag i Stockholm om ekonomisystem.

Det finns en mängd olika system att välja mellan, men bara en handfull är utvecklade för att möta de behov kommuner och regioner har. Några få leverantörer har dominerat den kommunala marknaden, men den snabba digitala utvecklingen gör att de utmanas.

– Systemen har blivit mer komplexa och det krävs allt längre tid att sätta upp dem och uppgradera. Många kunder är trötta på det och vill se ökad effektivitet, framhöll Bertil Ågren, som med en inledande historik förberedde deltagarna inför deras möten med de leverantörer som var på plats i Hasselbackens konferensanläggning.

MYCKET HAR hänt sedan 1980-talet när Kommundata var den stora dominanten. De flesta kommuner anlidade bolaget, men några år senare öppnades marknaden för konkurrens och många tog hem sina system. För några decennier sedan började hanteringen av information övergå från papper till digitalt. Nu har kommunerna tillgång till system som kan tolka, analysera och reagera på den information de samlar, till exempel om budgeten.

BERTIL ÅGREN konstaterade att det är lätt att bli stressad och tycka att kommuner och regioner inte är med på digitaliseringståget. Men när det gäller just ekonomisystemen har mycket hänt. Flera kommuner satsar på robotisering. Tack vare uppstickare bland leverantörer finns applikationer för hantering av kvitton och utlägg.

– Vi är mitt uppe i ett jätteviktigt teknikskifte som leder till effektivare verksamheter och skapar helt nya arbetsuppgifter. När många manuella rutinartade uppgifter försvinner kan de anställda ägna sig åt mer värdeskapande arbete, sade Bertil Ågren. ●



MELLANSNACK. Att få lufta tankar om egna behov och IT-stödets möjligheter är en av fördelarna med en temadag.



”Vi är mitt uppe i ett jätteviktigt teknikskifte som leder till effektivare verksamheter och skapar helt nya arbetsuppgifter.”

Bertil Ågren

möjligheter



UPPVÄRMNING. Bertil Ågren på Herbert-Nathan & Co uppmanade åhörarna att våga testa marknaden för ekonomisystem.



E-BILDARE. Tobias Ljung på Infocell pratar e-utbildning i pausen mellan seminarierna.

Vi frågar ...

Vad tycker du om temadagen?

Åsa Myhrberg,
ekonomichef,
Bollnäs:



— Vi planerar att göra en upphandling inom ett par år och eventuellt byta system. Då är det alltid intressant se vad som finns på marknaden. Jobbar man för länge i samma system är det lätt att bli hemmablind.

— Det pratas ju generellt mycket digitalisering i kommunerna och att vi behöver få bättre avlastning i rutinärenden för att kunna lägga mer arbete på analys och stöd. Därför är det viktigt att ha en aktiv omvärldsbevakning.

Kent Lundquist,
ekonomichef
Hudiksvall:



— Det var intressant att höra både vad systemutvecklarna levererar i dag och vilka framtidsplaner de har. Hur de tänker framåt påverkar vilka val vi i kommuner och regioner gör. Men jag skulle önska att de var lite tydligare med hur deras tidsplaner ser ut.

— Att få allt serverat på ett smörgåsbord på det här sättet är mycket bra. Avslutningen med forskaren Johan Magnusson gav ett välkommet tillfälle att lyfta blicken.

Marcus Görgård,
ekonomichef,
Region Uppsala:



— Visst fick jag en del kött på benen, men i det här formatet blir det ändå svårt att utläsa några tydliga skiljelinjer mellan leverantörerna. I praktiken hanterar de ju samma sak men på lite olika sätt.

— Möjligen kan man försöka få leverantörerna att presentera praktiska case inom specifika områden. Då skulle de vara tvungna att visa mer exakt hur långt de kommit och hur de använder tekniken i sina tjänster och produkter.



ILLUSTRATION: TROLLHÄTTANS STAD

Ett tidigare industriområde i Trollhättan ska omvandlas till den nya stadsdelen Vårvik, med upp till 1 800 lägenheter. Först ska dock området marksaneras och strandkanten mot älven säkras mot skredrisk. Finansiering sker med Gröna lån från Kommuninvest och bidrag från Naturskyddsverket.

Välj grön finansiering när ni investerar hållbart

Kommunsektorn står för en stor del av de investeringar som behöver göras för att ställa om samhället i en hållbar riktning. Väljer ni Gröna lån för att finansiera hållbara investeringar kommer pengarna från placerare som vill att deras förvaldade medel ska göra skillnad för miljön.

Via Kommuninvest har hittills närmare 350 kommunala investeringsprojekt finansierats med Gröna lån, i ett 150-tal kommuner och regioner och till ett värde om mer än 60 miljarder kronor. Lånen finansieras genom att Kommuninvest emitterar gröna obligationer, som till stor del köps av gröna investerare. Kommuninvest har hittills

emitterat nio gröna obligationer och är Sveriges största emittent av gröna obligationer. Gröna lån kan som i Trollhättans fall användas för miljöåtgärder inför stadsutbyggnad, men även satsningar på förnybar energi, gröna byggnader och klimatanpassning (vårt ramverk omfattar åtta projektkategorier). Det är ett utmärkt verktyg för att uppmärksamma och driva på miljöarbetet och underlätta samarbete mellan ekonomi- och miljöspecialister.

Gröna lån från Kommuninvest är enklare och mer kostnadseffektiva än andra gröna finansieringsformer. På löptider över tre år har Kommuninvests Gröna lån till och med bättre villkor än våra normala lån.

www.kommuninvest.se/gronalan



KOMMUNINVEST

Tillsammans får vi bättre lånevillkor än var och en för sig. Med denna enkla idé deltar 290 kommuner och regioner i ett effektivt och stabilt finanssamarbete. Kommuninvest är kommunsektorns största kreditgivare och hanterar cirka 55 procent av den kommunala låneskulden.



ÄRLIG. För politiker är det sexigare med en miljard i riktade bidrag än tio generella, konstaterade finansministern.

”Om ni sitter och svettas nu är det bara början.”

”

Redo att spänna musklerna

■ Kommunala konvulsioner över detaljreglering och förlamande administration biter inte på ett statsråd.

– En miljard i ett riktat statsbidrag är politiskt sexigare än tio miljarder i ett generellt, förklarar finansminister Magdalena Andersson.

TEXT: TORBJÖRN TENFÄLT BILD: STEFAN BOHLIN

Statsbidragen väckte en hel del frågor efter finansminister Magdalena Anderssons anförande.

– De riktade statsbidragen har nästan fördubblats. Vi lider av att det ger väldigt mycket detaljreglering, administration och bidragsoptimering där man vänder och vrider för att uppnå kraven i just det bidraget. Det här riskerar att hindra en effektiv utveckling i kommuner och regioner, summerade Kommunalekonomernas förenings ordförande Annika Hellberg.

MAGDALENA ANDERSSON nickade:

– Jag håller med. Det är inte finansdepartementet som är ivrare av riktade statsbidrag. Men det kan finnas tillfällen då riktade statsbidrag är bättre än generella, till exempel i stöd för teknikutveckling i mindre kommuner.

Hon gav prov på ökad personlig förståelse

för generella bidrag, men bjöd också på en inblick i hur de mer fackinriktade statsråds-kollegornas psyke fungerar.

– Det finns färre politiska poänger att vinna med generella statsbidrag, det är bara att vara ärlig och säga. Det är politiskt sexigare med en miljard i ett riktat statsbidrag än tio miljarder i ett generellt.

En väl regisserad presskonferens kan ge stort utrymme i tidningar, radio och teve.

I SIN beskrivning av de offentliga finanserna framhöll hon att de senaste årens starka tillväxt gett ett överskott som gjort det möjligt för regeringen att betala av på statsskulden.

– Tack vare en låg statsskuld har vi de muskler som krävs den dag konjunkturen vänder ner och vi behöver simulera ekonomin. Om ekonomin utvecklas sämre än vi trott är det offentliga investeringar och

offentlig konsumtion som är mest effektivt för att få fart på utvecklingen igen.

Även Magdalena Andersson ägnade en del av sin presentation åt det demografiska skiftet som redan märks, men som kommer att slå till med full kraft under nästa mandatperiod när antalet 80-plussare ökar markant. Några år senare, 2030, kommer 5 procent av invånarna i storstäderna vara över 80 år, men hela 10 procent i glesbefolkade landsbygdskommuner.

– Om ni sitter och svettas nu är det bara början.

I VÅRAS presenterade Magdalena Andersson det så kallade finansieringsgapet. Det beräknas utifrån de ökade skatteintäkter kommuner och regioner normalt får, och hur mycket kostnaderna ökar med dagens kvalitet, givet de demografiska förändringarna.

– Gapet innebär att det fram till 2026 kommer fattas 90 miljarder, utöver de 20 som finns i januariavtalet.

Förutom om pengar handlar gapet i hög grad om att väldigt mycket personal behöver rekryteras för att täcka de ökade behoven i verksamheterna.

– För mig är det uppenbart att ökade resurstillskott från staten blir en viktig faktor för att säkerställa god välfärd i hela landet. Men det kommer inte räcka. Vi måste se hur vi kan använda befintliga resurser på ett bättre sätt och vara attraktiva arbetsgivare. ●

Finansministerns budskap

- ✓ Det är inte finansdepartementet som bromsar generella statsbidrag.
- ✓ Rikspolitiker lockas av den uppmärksamhet som riktade statsbidrag ger.
- ✓ Avbetalningarna på statsskulden har skapat en välfärdsreserv.
- ✓ Det demografiska skiftet blir väldigt tydligt under nästa mandatperiod.
- ✓ Mer resurser behövs från staten, men det räcker inte för att säkra välfärden.

”Problemet är att vissa familjer har väldigt långvarigt bistånd.”



MIGRATIONEN. Utan invandring hade vi tappat folk i yrkesverksam ålder, framhöll chefsekonomen.

Biståndskostnaderna ökar – trots hög sysselsättning

■ Ekonomin mattas av. Mest märks det genom färre arbetade timmar. När SKR:s ekonomichef Annika Wallenskog spanar framåt ser hon flera fallgropar för den kommunala sektorn.

TEXT: TORBJÖRN TENFÄLT BILD: STEFAN BOHLIN

De senaste årens starka tillväxt fortsätter inte och nu väntar bistrare tider. Budskapet är väl förankrat bland ekonomicheferna i kommuner och regioner. Annika Wallenskog, ekonomichef på SKR, sätter det i sammanhang:

– För vår sektor är antalet arbetade timmar den viktigaste intäktskällan. När sysselsättningen sjunker får vi sämre skatteintäkter.

UNDER DET senaste decenniet har kurvan för sysselsättningen pekats stadigt uppåt och inte hämmats av den demografiska utvecklingen. Kommuner och regioner har fått pengar över efter att ha betalat pris- och löneökningar.

Nu blir de demografiska förutsättningarna svårare att parera. Den åldersmässiga sammansättningen av befolkningen ställer allt högre krav på äldreomsorg, barnomsorg och skola.

– Även om vi bara räknar med en kortvarig konjunkturavmattning blir det ändå

Chefsekonomens budskap

- ✓ Efter flera år av stadig tillväxt mattas ekonomin av.
- ✓ Avmattning, men inte nödvändigtvis en lågkonjunktur.
- ✓ Ökningen av antalet arbetade timmar fortsätter inte som tidigare.
- ✓ Regionerna har det tuffast ekonomiskt.
- ✓ Stora geografiska skillnader i kostnader för ekonomiskt bistånd oroar.

inte någon vidare ökning av sysselsättningen. Om vi inte haft invandring hade vi tappat människor i yrkesverksam ålder i hela Sverige, säger Annika Wallenskog.

Dessutom försvinner flera av de extra miljarder som kommuner och regioner haft de senaste åren. Det gäller till exempel intäkter som ett resultat av omfattande bostadsbyggande och intäkter till följd av flyktingmottagandet.

– Nu kommer vi inte ha lika höga utgifter för till exempel HVB-hem, men det är ju inte så att alla kostnader bara försvinner.

Statsbidragen fortsätter vara en källa till irritation. Omräknat i fasta priser ökade de generella statsbidragen till den kommunala sektorn från 129 till 135 miljarder mellan 2012 och 2018. Under samma period ökade de riktade statsbidragen från 36 till 64 miljarder.

– Vi har fått mycket pengar, men vi har

fått dem på fel sätt. Pengarna låses upp till projekt som staten beslutar om. De fria resurserna finns inte på det sätt vi skulle behöva, säger Annika Wallenskog.

Kostnaderna för ekonomiskt bistånd har gått upp under de senaste månaderna. En skillnad mot tidigare perioder av höga kostnader – till exempel under finanskrisen – är att det nu inte finns någon tydlig koppling mellan utbetalning av ekonomiskt bistånd och arbetslöshet.

– Nu har vi extremt hög sysselsättningsgrad och ändå ökar kostnaderna. Vi kopplar det till nedläggningen av arbetsförmedlingskontor och att många av de ersättningar som förmedlingen betalat ut har dragits ner.

ANTALET HUSHÅLL som har ekonomiskt bistånd har ökat, men är fortfarande på lite lägre nivå än 2014.

– Problemet är att vissa familjer har väldigt långvarigt bistånd. Vi ser också stora skillnader mellan kommuner och den här polariseringen kan göra mig orolig när vi samtidigt ändrat utjämnningssystemet.

Regionerna har det tuffare ekonomiskt än kommunerna. Förra året hade 19 av 21 regioner underskott i den somatiska vården. Även när man ser till hela sjukvården är ekonomin i kris.

– Man har väldigt svårt att få ihop verksamheterna. Vi ser att kostnaderna ökar i snabb takt, men vi har inte lyckats göra så mycket mer för pengarna, säger Annika Wallenskog. ●

Vikten av transparens på skolmarknaden

■ Vinstdrivande friskolor är mer öppna med sina siffror än kommunala skolor. Det och mycket annat, visar Eve Kivilaan och Linda Nordenås i årets bästa kommunalekonomiska uppsats.

TEXT: TORBJÖRN TENFÄLT BILD: STEFAN BOHLIN

För andra gången har KEF inventerat utbudet av kommunalekonomiska examenarbeten. Allra bäst var två studenter vid Stockholms universitet.

– Vi blev förvånade över att aktiebolag visade mer transparens än kommunala skolor, som ju ändå lyder under offentlighetsprincipen, säger Linda Nordenås.

Tillsammans med Eve Kivilaan skrev hon förra året uppsatsen *Transparens på skolmarknaden – En Mixed Method studie av tre ägandeformer*. De granskade vinstdrivande friskolor, icke vinstdrivande friskolor och kommunala skolor och intresserade sig framför allt av ekonomisk information.

– Innan vi inledde arbetet funderade jag på hur det kan vara möjligt att både kommuner och privata skolor får lika mycket pengar, men att privata ändå kan ta ut vinst, säger Eve Kivilaan.

Jury, som består av forskare och ledamöter i KEF:s styrelse, framhåller bland annat att uppsatsen skapar intresse och funderingar kring hur vi mäter och följer upp kvalitet, samt hur skattemedel används och skapar effekt och nytta i skolsystemet.

DE TVÅ författarna har studerat skolornas transparens utifrån tre olika perspektiv: Elevernas behov av information som underlättar deras val, samhällets behov av data som visar om skolorna tar sitt ansvar, samt investerarens behov av ekonomiska data.

– Kommuner riskerar inte att gå i konkurs, så varför ska de ta fram ett mått som soliditet? Men för oss är det viktigt för att kunna jämföra ett aktiebolag med en kommunal skola.

Om ett aktiebolag har lägre soliditet än kommunens skola kan det indikera att de jobbar på fel sätt, säger Linda Nordenås.

Möjligheten att göra jämförelser kräver gemensamma nyckeltal oavsett ägandeform, konstaterar författarna. Det kan bidra till att strama upp kommunala verksamheter genom att utnyttja friskolors processer för ökad effektivitet och kvalitet. För samhället skulle det bli lättare att se om skolorna lever upp till sitt ansvar; för



Ur juryns motivering:

"Författarna har gjort en bra och välgrundad genomgång av ämnet utifrån tre perspektiv, samhället, eleven och investeraren. De tre perspektiven skapar dynamik i uppsatsen vilket ger läsaren en mer heltäckande bild av både fakta och dilemman. Uppsatsen skapar dessutom intresse och funderingar kring hur vi mäter och följer upp kvalitet samt hur skattemedel används och skapar effekt och nytta i skolsystemet. Uppsatsen inspirerar till fortsatt forskning!"

eleverna ett underlag när de ska välja skola.

– Trots att vi spenderade några månader blev vi inte så mycket klokare, det var frustrerande. Och om vi inte blev det, hur ska man förvänta sig att en förälder ska kunna hitta en bra skola till sitt barn, säger Linda Nordenås.

VÄCKER frågor. Eve Kivilaans och Linda Nordenås prisade examenarbete inspirerar till diskussion och fortsatt forskning.

EVE KIVILAAN arbetar i dag med ekonomisk förvaltning för ett fastighetsbolag. Linda Nordenås har bland annat jobbat som retail manager hos en musikgrossist.

Kan ni tänka er att söka ett ekonomijobb på en kommunal förvaltning?

– Det låter spännande. För mig är det viktigt att kunna vara med och påverka sitt jobb, men jag vet inte hur mycket man kan göra det som ekonom i en kommunal förvaltning, säger Eve Kivilaan.

– Jag känner nog att det kommunala förhållande är ganska trögt – ungefär som stora företag. Att ge sig in där alla spelregler redan är skrivna är inte det jag är ute efter, säger Linda Nordenås. ●



FÖRNYARE. Ola Eriksson har rest ett antal viktiga milstolpar i föreningens snart 107 år långa historia.

Stort tack, Ola! Får vi be om 20 år till?

■ Ett historiskt tillfälle, utropade KEF:s ordförande Annika Hellberg när hon tackade Ola Eriksson för hans tjugo år som kanslichef.

TEXT: TORBJÖRN TENFÄLT BILD: STEFAN BOHLIN

– DU HAR VALT att lämna rollen för att lägga mer fokus på utbildningsverksamheten som du brinner extra för. Vi är glada att du fortsätter jobba i föreningen.

När Ola Eriksson tillträdde var han i stort sett ensam på kansliet, nu består det av tolv personer. Antalet medlemmar var drygt två tusen, nu är det mer än dubbelt så många.

Ola Eriksson framhöll att han alltid haft kul på jobbet, men att han nu får ännu roligare. Han påpekade också att föreningens expansion inte enbart varit hans verk.

– Jag vill berömma mig om att ha varit bra på att hitta goda medarbetare. Glädjande är också att vi haft en styrelse som emellanåt vågat göra som jag har sagt.

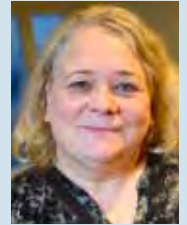
ANNIKA HELLBERG välkomnade efterträdaren Niklas Anemo och tackade honom för hans tio år i styrelsen:

– Jag vill betona din klokskap. Du är alltid påläst och kunnig, samtidigt som du har ett driv och fokus på utveckling. ●

Vi frågar...

Vad är ditt intryck av Ekonomichefsdagarna så här långt?

Marie Karlsson, ekonomichef Räddningstjänsten Storgöteborg:



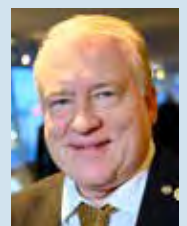
– Jag tycker att föreläsningarna har hängt ihop bra och gett olika perspektiv. PO Tidholm fick mig att tänka till om relationen landsbygd-stad på ett sätt jag inte gjort tidigare. Magdalena Andersson är alltid intressant att lyssna på. Hon hjälper en att lyfta blicken och tillför en helhet som är viktig att ha med sig.

Åsa Öberg, ekonomichef, Piteå:



– PO Tidholm höll ett fantastiskt bra föredrag om Sverige bortom storstäderna. Det ligger mycket i det dilemma han pratar om och som jag inte uppfattar att finansministern brukar beröra i offentliga sammanhang. Jag tycker till exempel inte att vi pratar tillräckligt mycket om hur utjämnningssystemet ställer till det för oss.

Björn Falkeblad, ersättare (M) kommunstyrelsen, Järfälla:



– Bra lokaler. Det var spännande att lyssna på finansministern och hur hon resonerar i balansgången mellan politik och hur det fungerar praktiskt i kommunerna. Det är viktigt att hon deltar i den här sortens möten och lyssnar direkt på oss. Jag tycker hon visade förståelse för svårigheten med detaljstyrningen i riktade statsbidrag.



TÄNKA OM. Ett av de mest uppskattade inslagen på Ekonomiechefsdagarna var journalisten PO Tidholms seminarium om svensk landsbygd. Men budskapet var kärvt. Landsbygden har blivit en rekreationsyta, konstaterade han:

– Från Hälsingland där jag bor rapporterar storstadsmedia nästan bara om brott och bandy.

Om landsbygden tidigare ansågs produktiv, betraktas den numera som improduktiv, noterade PO Tidholm och framhöll att den synen behöver ändras om Sverige ska klara klimatutmaningarna.

– Landsbygden är inte inkluderad i framtidsvisionerna. Det är intressant med tanke på att all mat, alla ekologiska byggmaterial och all den gröna el som ska ge kraft åt de urbana miljöerna ju måste komma någonstans ifrån.

Partners till KEF



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

INFOC  LL

 HYPERGENE

CGI


pwc

 Stratsys

[r] Refero

 VISMA

ARRIBATEC 
consulting & solutions


KOMMUNINVEST

 KPA
PENSION

 KPMG

UNIT4

 serkon


www.kef.se

Föreningsmöte och KOMMEK

■ DEN 18 augusti är det dags för föreningsmötet på Hotell Triangeln i Malmö. Som vanligt arrangeras föreningsmötet dagen före KOMMEK-mässan öppnar, så nu väntar tre välfyllda dagar nere i Skåne. Ny kompetens, nya nätverk, nya ansikten i föreningen – bara att anmäla sig!

AI-kurs i höst

BILD: ISTOCK



■ FÖRENINGEN FORTSÄTTER sin satsning på utbildningar om AI och digitalisering med kursen "AI och den digitala revolutionen – från hype till användbara verktyg för ekonomer!". På programmet står inslag med forskare från USA och KTH i Stockholm. Datum: 10–11 november i Stockholm. Gott om tid att genomföra gratiskursen Elements of AI innan dess, alltså.

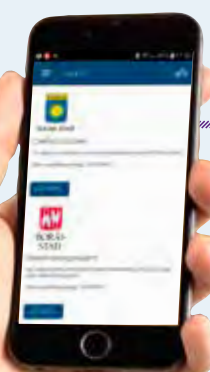
Ekonomichefsdagarna fick goda betyg

■ PROGRAMMET FÖR årets Ekonomichefsdagar såg bra ut – och förväntningarna infriades. Uppskattade föreläsare var finansminister Magdalena Andersson och journalisten PO Tidholm som lyfte fram en landsbygd bortom schablonerna. "Mycket bra dialog mellan besökarna och finansministern" och "Faktiskt den mest intressanta och relevanta konferensen jag varit på under mina åtta år i sektorn. Jättenöjd!" är några talande svar från utvärderingen.



Magdalena Andersson.

BILD: STEFAN BOHLIN



Ladda ner KEF-appen!

Ha koll på platsannonser, nyheter och kurser!

Forskarhörnan

ROBERT JONSSON

Forskarredaktör och lektor vid Centrum för kommunstrategiska studier, Linköpings universitet.

Cirkulär ekonomi – var och hur ska man börja?

Cirkulär ekonomi – var och hur ska man börja? Rubriken torde vara passande för många kommuners upplevelse av arbetet med cirkulär ekonomi och hållbarhet. Att anpassa en kommun till cirkulär ekonomi är ett svårt och omfattande arbete – rimligtvis! En bra start torde därför vara att börja med att utforska vad cirkulär ekonomi står för och vad det innebär i en kommunal kontext. Två av texterna som presenteras under forskarsidorna bidrar med inspiration och vägledning när det gäller cirkulär ekonomi och hållbarhet.

I DET här numrets första artikel presenteras pågående forskning om cirkulär ekonomi i en kommunal/regional kontext. Vi får ta del av en text författad av Brita Hermelin, professor i kulturgeografi vid Centrum för kommunstrategiska studier, Linköpings universitet. Texten synliggör att cirkulär ekonomi handlar om att återvinna, återanvända och reducera men även om att återställa. För att illustrera på vilket sätt cirkulär ekonomi har fått fäste i svenska kommuners målbilder visas några konkreta exempel. Ett sådant exempel är hämtat från Umeås kommuns budget 2020. "Kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen i uppdrag att inom ramen för cirkulär ekonomi utarbeta ett system för återanvändning av inventarier samt minska användandet av plaster i syfte att minska såväl kostnader som klimat- och miljöpåverkan."

I DEN andra artikeln presenteras forskning om beröm som styrmedel. Forskningen har bedrivits av Sven Siverbo, professor i företagsekonomi vid Högskolan i Väst. Forskningen som presenteras i en KFi-rapport, nr 152, tar sin utgångspunkt i om beröm i den dagliga ledningen och styrningen på arbetsplatser kan skapa kontinuerlig påverkan på medarbetare. I rapporten riktas därför intresset mot hur beröm kan användas som belöning för att motivera och vägleda medarbetare. I rapporten synliggörs fyra sätt att ge beröm: omsorgsfullt beröm, prestationsvillkorat beröm, utvecklingssamtalsberöm och kollegialt beröm.

UNDER FOU-NYTT presenteras en nyutgiven rapport av Nordregio och Nordiska ministerrådet som handlar om nordiska kommuners arbete med Agenda 2030. Rapportförfattarna har kartlagt kommuner i samtliga nordiska länder (inklusive de självstyrande områdena Grönland, Färöarna och Åland), som har kommit längst i implementeringen av Agenda 2030. Rapporten visar på stor variation när det gäller hur kommunerna valt att ta sig an arbetet med Agenda 2030. ●

"Att anpassa en kommun till cirkulär ekonomi är ett svårt och omfattande arbete – rimligtvis!"

”

■ Den cirkulära ekonomin har gjort sitt intåg i kommunsektorn. En mängd olika projekt och insatser pågår runt om i landet, och i styrande dokument ges begreppet cirkulär ekonomi strategisk betydelse, visar Brita Hermelin vid CKS i Linköping som fortsätter forska i ämnet.

Kommuners roll i cirkulär ekonomi

Debatten om hållbar utveckling har inneburit att en mängd olika modeller har utvecklats för att uppnå hållbarhet. En sådan modell som under senare år fått en snabb spridning utgörs av visionen för cirkulär ekonomi. Denna ställs i kontrast till den linjära ekonomin. Ellen MacArthur Foundation – en internationell ideell organisation som bildades 2009 – har haft stor betydelse för hur modellen för cirkulär ekonomi har utvecklats och tillämpats. Modellens hörnpelare beskrivs bestå av ”3R” som syftar på ”recycle, reuse, reduce” – det vill säga att återvinna, återanvända och reducera eller ”4R” som även lägger till målet om ”recover” – det vill säga att återställa. Dessa strategier är grunden för strävan att uppnå ett kretslopp för materialhantering, genom vilket avfall och uttag av naturresurser reduceras och belastningen på naturmiljön minskar.

Att ”ekonomi” är ett ord i modellen för cirkulär ekonomi avspeglar dess centrala mål som är att skapa ekonomiska värden som ska ske förenligt med ekologisk hållbarhet. Modellen för cirkulär ekonomi har utvecklats i nära samverkan mellan den politiska sektorn och näringslivet. Modellen har fått fäste genom politiska program globalt. Tolkningen av den cirkulära ekonomin genom EU:s program betonar innovation som en viktig komponent (The Action Plan, EU 2015).

I SVERIGE riktar innovationsmyndigheten Vinnova utlysningar till stöd för projekt som syftar till att utveckla cirkulär ekonomi. Den svenska regeringen har skapat en kommission till stöd för cirkulär ekonomi. Medlemmarna i styrelsen för denna kommission representerar nationell politik, tekniska universitet, skogsindustrin, kommunernas branschorganisation för avfallshantering, kraftbolag och detaljhandeln. Detta visar att engagemanget för cirkulär ekonomi spänner över olika samhällssektorer.

För att se mer specifikt till kommunernas roll för den cirkulära ekonomin innebär dess hörnpelare ”återvinna” att avfallshantering blir en central fråga. Genom sitt



BILD: ISTOCK

SOPA ELLER RESURS. Kommunernas avfallsansvar ger dem en viktig roll i den cirkulära ekonomin.

avfallsansvar blir därmed kommunernas roll för den cirkulära ekonomin tydlig. Samtidigt är det också viktigt att beskriva kritiken som har riktats mot vad man tycker varit ett allt för starkt fokus på återvinning som en dominerande strategi för att uppnå cirkulär ekonomi. Istället menar man att återanvändning och att reducera användning av materiella produkter och varor behöver bli mer framträdande. Detta innebär att argumentera för att utveckla system för att renovera och återställa varor och produkter. I dessa sammanhang är kommunernas roll i mindre grad reglerat, engagemanget blir i högre grad en fråga om kommunernas strategiska prioriteringar.

FÖR ATT illustrera på vilket sätt modellen för cirkulär ekonomi har fått fäste i svenska kommuners målbilder mer konkret kan några exempel ges. Punktlistan nedan är citat från Budget 2020 för Umeå, Borås, Linköping, och Uppsala. Dessa citat beskriver strategier för återanvändning, renovering och återvinning som medel för att uppnå cirkulär ekonomi.

- ”Kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen i uppdrag att inom ramen för

cirkulär ekonomi utarbeta ett system för återanvändning av inventarier samt minska användandet av plaster i syfte att minska såväl kostnader som klimat- och miljöpåverkan.” (Umeå, Budget 2020).

- ”Arbetet med att införa cirkulära flöden av inventarier i Borås Stad ska drivas vidare. Efter en uppstartsfas 2020 är siktet inställt på att verksamheten blir ordinarie verksamhet från 2021.” (Borås, Budget 2020).

- ”Uppdrag till samtliga nämnder och bolag att verka för en omställning till cirkulär ekonomi och delningsekonomi som omfattar Linköpings kommun såväl som organisation som plats.” (Linköping, Budget 2020)

- ”Uppsala vatten ... bidrar till cirkulär ekonomi i kommunen och har ett strategiskt utvecklingsansvar för biogas i hela kommunen, samt verkar för att ytterligare tankställen för biogas etableras.” (Uppsala, Budget 2020).

EN ÖVERSIKT gjord av en konsult som arbetar med kommunikation inom området cirkulär ekonomi listar projekt och insatser som pågår i 45 kommuner i Sverige (Tobias Jansson, CircularEconomy.se, 19 december 2019).

► Här ingår både små och stora kommuner. De längsta listorna över insatser och projekt är för Malmö, Göteborg, Karlstad och Umeå. För att konkretisera kan några av namnen för projekten i Göteborg nämnas: Cirkulära Göteborg, Kretsloppsparken, Sharing Cities Sweden, Lådcykelpoolen, reCreate Design, Bytesrum, Dela mer, GreenhackGBG, Fallfrukt byter ägare, Styr och ställ, Leksaksbiblioteket. Dessa olika projekt drivs av olika konstellationer av aktörer där kommunen ofta finns med, och ibland också regioner. Andra aktörer omfattar företag och ideella organisationer.

TIDIGARE NÄMNDE jag att EU:s tolkning av modellen för cirkulär ekonomi betonar innovation som en viktig komponent. Ur listan med namn på insatser i Göteborg kanske det går att avläsa att projekten innebär innovationer, med betoning på processinnovationer genom vilka värdeskapande sker genom att man erbjuder funktioner och tjänster – i kontrast till försäljning av fysiska produkter. Erbjudanden till konsumenter kan ske genom det som har kallats delningsekonomi – att man kan låna en bil, cykel, lek-saker, kläder – eller genom erbjudanden för renovering av exempelvis möbler och kläder. Detta handlar om att nya affärsmodeller skapas genom företagen, i kombination med att konsumenterna förändrar sina beteendemönster. Kommunerna har olika roller för att sådana system ska uppstå. De kan facilitera andra aktörer, de kan själva vara delaktiga i leverantörssystem och de kan upphandla funktioner och tjänster som framställs i enlighet med ideal för den cirkulära ekonomin.

Det här engagemanget inom kommunsektorn för cirkulär ekonomi har väckt vår nyfikenhet för hur det sker mer i detalj och hur kommunerna och regionerna blir delaktiga. För närvarande arbetar författaren till den här artikeln tillsammans med Patrik Ström (forskare vid Handelshögskolan, Göteborgs universitet) med en fördjupning om detta. Detta är en studie av nätverk för cirkulär ekonomi i Västra Götalandsregionen och med fokus på hur dessa driver innovationer till stöd för hållbar utveckling. ●

”Återanvändning och att reducera användning av materiella produkter och varor behöver bli mer framträdande.”



Månadens forskare
BRITA HERMELIN

Professor i kulturgeografi
vid Centrum för kommunstrategiska studier (CKS).

Att styra med beröm

■ Beröm ingår i organisationers belöningssystem, mer eller mindre medvetet utvecklat. Vissa former av beröm fungerar bättre än andra som motivationshjälp. Att berömma individers prestationer i relation till mål, kollegor eller tidigare prestationer kan faktiskt minska motivationen, visar Sven Siverbo på Högskolan i Väst.



den offentliga sektorn eftersöks hela tiden nya sätt att styra medarbetare. Kommuner, landsting och statliga myndigheter strävar efter

att utveckla styrningen så att den blir bättre än tidigare eller i alla fall bättre anpassad till vår tids situation och utmaningar. Den här artikeln handlar om beröm som styrinstrument: att beröm kan användas för att styra medarbetare men att det spelar roll hur beröm ges för hur framgångsrik styrningen blir.*

För en del kanske det känns ovant att betrakta beröm som ett styrinstrument men faktum är att beröm ingår i organisationers belöningssystem, som är en del av det totala styrsystemet i en organisation. Beröm är en icke-finansiell, eller verbal, belöning som kan delas ut för att premiera goda prestationer. Genom beröm informeras medarbetare om organisatoriska prioriteringar vilket innebär att beröm har en vägledande funktion. I den här artikeln ligger emellertid fokus på i vilken utsträckning beröm kan användas för att styra medarbetares motivation, det vill säga deras vilja att anstränga sig lite extra på sina arbetsplatser.

För att beröm ska fungera som ett motiverande styrinstrument måste det vara attraktivt. Om ingen bryr sig om beröm kommer det inte att fånga medarbetarnas uppmärksamhet och inte få dem att anstränga sig hårdare. Det finns minst tre skäl till varför man kan vara hoppfull om attraktionskraften hos beröm. Det första är att personer vill ha beröm för att det är en signal, eller nästan ett löfte, om en framtida materiell belöning. Det andra skälet är att beröm ökar mottagarens sociala anseende medan det tredje skälet är att beröm är attraktivt eftersom det helt enkelt är trevligt att få och därför ökar mottagarens välbefinnande.

MEN ÄVEN om det på övergripande nivå finns anledning att tro att beröm motiverar är problemet att väldigt lite är känt om hur beröm ska delas ut för att det ska ha en motiverande effekt. Det finns många olika sätt att berömma på och frågan är vilka sätt som fungerar. Ska beröm ges för skicklighet, ansträngningar, lojalitet eller resultat? Och hur bra ska någon ha presterat för att få beröm? Ska beröm ges muntligt eller skriftligt, offentligt eller enskilt, ofta eller sällan? Ska beröm ges av överordnad chef, av kollegor eller andra? Ska beröm vara förutsägbart eller komma som en överraskning för mottagaren?

Ett annat problem är att det är okänt vilken typ av motivation som beröm påverkar. En kritik som har riktats mot styrsystem i allmänhet och



UTDELNING. Beröm är ett fungerande styrinstrument i en organisation, men ska delas ut med kunskap och omsorg.

ILLUSTRATION: LASSE WIDLUND

belöningsystem i synnerhet är att det ökar medarbetares kontrollerade motivation på bekostnad av deras autonoma motivation. Att vara kontrollerat motiverad innebär att drivkraften att prestera kommer från att det finns ett styrsystem. Goda prestationer är en följd av att styrsystem skapar incitament. Kontrollerat motiverad personal är alltså inte särskilt engagerade i verksamheten i sig utan inriktar sig på att göra det som kontrolleras, mäts och belönas. I kontrast till detta känner autonomt motiverade medarbetare drivkraft att arbeta för att arbetet är viktigt, intressant, engagerande och roligt och gör följaktligen ett gott arbete även i frånvaro av styrning. Mycket talar för att det är effektivare med autonomt motiverad personal, särskilt i den offentliga sektorn där det är särskilt svårt att utforma heltäckande styrsystem. En rad studier har dessutom

visat att autonom motivation i jämförelse med kontrollerad motivation leder till mer samarbete, större arbetstillfredsställelse, bättre prestationer och större hängivenhet inför arbetet, samtidigt som det också leder till mindre utbrändhet, mindre emotionell utmattning och lägre personalomsättning.

Frågan är alltså om beröm ökar kontrollerad motivation, autonom motivation, både och eller ingetdera och i synnerhet om beröm paradoxalt nog kan minska medarbetares autonoma motivation genom att få dem att känna sig kontrollerade.

För att studera hur beröm ges och hur det inverkar på medarbetares motivation utformades en enkät som besvarades av 120 personer, anställda i en bred uppsättning verksamheter. Datainsamlingen genomfördes i samarbete med studenter på Högskolan Väst. I enkäten ställdes ett flertal frågor om hur de svarande upplevde att de fick beröm på sin arbetsplats och vilken typ av arbetsmotivation de kände. Med hjälp av så kallad faktoranalys identifierades fyra olika berömdimensioner, vilka beskrivs i det följande:

Digitalisera och effektivisera verksamhetsstyrningen.

Vill du veta hur?

Fler än 70 kommuner arbetar i Hypergenes webbaserade produkt för planering, uppföljning och analys. Vinsterna är flera: mindre administration och effektivare verksamhet liksom nya möjligheter att presentera och följa upp ekonomi, nyckeltal och mål. Läs gärna mer på hypergene.se/kommun

HYPERGENE
ENABLING BETTER PERFORMANCE



Omsorgsfullt beröm utmärks av att medarbetare får beröm förhållandevis ofta, att det baseras på att medarbetaren uppnår resultat och respekterar regler och att berömmet ges på ett sätt som får mottagaren att känna sig uppskattad.

Prestationsvillkorat beröm kännetecknas av att medarbetare får beröm när de har presterat bra i förhållande till mål, tidigare prestationer och kollegors prestationer.

Utvecklingssamtalsberöm utmärks av att medarbetare får beröm i enrum, att det ges av en överordnad och att berömmet baseras på en objektiv mätning av arbetsprestationen. Det påminner om hur utvecklingssamtal går till i de flesta organisationer, därav benämningen.

Kollegialt beröm kännetecknas av att berömmet kommer från kollegor (alltså inte från överordnade) och att det ges även om prestationen inte varit särskilt framstående. Att berömmet inte baseras på prestation skapar en föreställning om att det är kopplat till kollegialitet. Denna form av beröm analyseras inte vidare här eftersom kollegialt beröm inte kan ses som ett uttryck för (hierarkisk) styrning.

GENOM SAMBANDSANALYS undersöktes sambanden mellan de olika formerna av beröm och de båda motivationstyperna. Analysen visar att omsorgsfullt beröm och utvecklingssamtalsberöm ökar både kontrollerad motivation och autonom motivation. När beröm ges på dessa båda sätt är beröm alltså tillräckligt attraktivt för att medarbetare ska anstränga sig för att komma i åtnjutande av det. Ingen av dessa båda berömförmer uppfattas emellertid som en negativ form av kontroll av mottagarna. Tvärtom förefaller berömmet öka medarbetarnas engagemang och intresse för verksamheten i sig, vilket visar sig i högre autonom motivation.

Prestationsvillkorat beröm ökar medarbetarnas kontrollerade motivation på samma sätt som omsorgsfullt beröm och utvecklingssamtalsberöm. Det intressanta med prestationsvillkorat beröm är främst att det samtidigt minskar medarbetarens autonoma motivation. När beröm ges villkorat, baserat på att medarbetare ska göra vissa prestationer, har det alltså

en underminerings-effekt på den autonoma motivationen. Förklaringen är delvis att kravet på prestation gör att medarbetarna känner sig kontrollerade. När de upplever att deras självbestämmande reduceras minskar även deras autonoma motivation.

SAMMANFATTNINGSVIS VISAR studien att det går att styra med beröm på så sätt att beröm gör medarbetare mer motiverade. Nästan oberoende av hur man berömmar har det en positiv effekt på medarbetarens kontrollerade motivation, vilket visar att beröm uppenbarligen är attraktivt för medarbetare. Ofta har beröm också en gynnsam effekt på medarbetarens autonoma motivation men det förutsätter att berömmet ges på ett omsorgsfullt och utvecklande sätt. Om beröm upplevs som kontrollerande kan det ha långsiktigt negativa effekter på verksamheten genom att minska medarbetarens inneboende drivkraft att göra ett gott arbete. ●

*Texten baseras på KFi-rapport nr 152 "Beröm som styrinstrument", se www.kfi.se.



Månadens forskare

SVEN SIVERBO

Professor i företagsekonomi vid Högskolan Väst.

”Problemet är att väldigt lite är känt om hur beröm ska delas ut för att det ska ha en motiverande effekt.”

FoU-nytt



Läs mer: Globala mål för lokala prioriteringar: Agenda 2030 på lokal nivå. Författare: Nora Sánchez Gassen, Oskar Penje och Elin Slätmo.

Nordiska kommuners arbete med Agenda 2030

■ **EN NYUTKOMMEN** rapport utgiven av Nordregio och Nordiska ministerrådet kartlägger hur kommuner i Sverige och i övriga Norden arbetar med Agenda 2030 och de 17 globala hållbarhetsmålen. Rapportförfattarna har kartlagt de kommuner i samtliga nordiska länder som har kommit längst i implementeringen av Agenda 2030.

Rapporten visar på stor variation i hur de 27 kommunerna valt att ta sig an arbetet, men det finns även vissa genomgående mönster. Ett av dessa mönster är vilken ingång man har haft till de 17 globala målen. Här har två kommungrupper kunnat urskiljas; kommuner med holistiska angreppssätt och de med riktade angreppssätt.

De kommuner som arbetar holistiskt med Agenda 2030 använder hållbarhetsmålen för att integrera ett hållbarhetsperspektiv på alla administrativa nivåer och i all verksamhet. Detta görs exempelvis genom att knyta centrala styrdokument och strategier till Agenda 2030. Dessa kommuner gör vanligtvis inte några prioriteringar mellan mål, utan ser de 17 målen

som sammanlänkade delar av en helhet. Svenska exempel på detta är Åtvidaberg kommun och Malmö stad.

De kommuner som har ett mer riktat arbetsätt, använder ett eller flera av hållbarhetsmålen som styrande inom specifika projekt eller policyområden. Exempel på en svensk kommun som arbetar mer riktat är Umeå kommun, som använt hållbarhetsmål 11 som en startpunkt för arbetet med att integrera de globala målen lokalt. Oavsett vilket angreppssätt en kommun väljer, har ett viktigt steg tagits när det finns politisk samstämmighet att arbeta med frågorna.

Rapporten lyfter fram utmaningar som politiker och tjänstemän ställs inför under processen att implementera de globala målen på lokal nivå, men även en del handfasta rekommendationer baserat på erfarenheterna. Representanterna har även fått beskriva i vilka delar de skulle önska sig bättre stöd, internt och externt, för att en omställning ska kunna möjliggöras i deras kommuner.

Agenda 2030



GLOBALA MÅLEN
för hållbar utveckling

Hur går man från ord till handling?

För drygt tre år sedan antog FN:s medlemsländer en global agenda för att möta de stora hållbarhetsutmaningar som världen står inför miljömässigt, socialt och ekonomiskt. Kommuner och regioner spelar en viktig roll i genomförandet av agendan i Sverige. Men hur kan man översätta och anpassa målen till styrning, ledning och verksamhetsutveckling på lokal och regional nivå?

Med erfarenhet från lärande exempel från hela världen kan KPMG stötta din verksamhet i arbetet med Agenda 2030 oavsett hur långt ni kommit.

Välkommen att kontakta oss!

Anna Giotas Sandquist

Senior konsult

Tel: 076-879 99 84

E-post: anna.giotas.sandquist@kpmg.se





Nostalgi och eviga principer

Som en konsekvens av upprepade oljekriser i mitten av 1970-talet blev det ett hack i den samhällsekonomiska utvecklingen, liksom även för kommunsektorn. Det blev tydligt att de ekonomiska resurserna för utbyggnaden av den kommunala verksamheten var ändliga och att en robust styrning av ekonomin måste komma till stånd.

Runt om i landet lanserades och implementerades rambudgetering vars innebörd är enkel: starten i budgetarbetet är de ekonomiska förutsättningarna. Rambudgetering blev en succé och är ju idag den förhärskande metoden i alla typer av offentliga organisationer.

EN ANNAN del i utvecklingen var att förbättra den ekonomiska informationen, den finansiella redovisningen, som sedan 1980-talet uppvisar en enorm kvalitetsutveckling. Utgångspunkten var att beslut om prioriteringar och besparingar måste fattas på grundval av ekonomisk information som är tillgänglig för användarna – och då alldeles särskilt för beslutsfattarna, men även för andra aktörer som exempelvis media.

Den dåvarande budget- och redovisningsmodellen för kommunsektorn var inte särskilt tillgänglig. De som var med när det begav sig minns begrepp som reservationer och förskott, stamkapital och driftkapital ...

Bara ett fåtal experter behärskade modellen och de blev helt dominerande i att tolka kommunens ekonomiska

utveckling. I mitten av 1980-talet genomfördes så den helt nödvändiga redovisningsreformen och dagens modell med traditionella redovisningsinstrument som resultaträkning, balansräkning och finansieringsanalys infördes.

Utvecklingen har därefter inneburit en förfining av såväl tillämpade styrmodeller som sättet att redovisa och presentera ekonomisk information. Alla möjliga varianter av att fördela de gemensamma medlen och uttrycka de ekonomiska ramarna har sett dagens ljus:

Prestationsrelaterade ersättningar, köp- och säljmodeller och beställarfunktioner är bara några exempel.

Inom redovisningsområdet har utvecklingen bestämts av omvärldsförändringar. Det ständiga sökandet efter att presentera en "rättvisande bild" har inneburit att regelverket runt redovisningen vuxit och blivit alltmer sammansatt. Nya saker som balanskravsutredning och resultatutjämningsfond har tillkommit.

NÅ, PROFESSIONALISERING och utveckling är väl bra? Javisst, och dessutom oundviklig. Men professionalism är också att ta hänsyn till användarnas behov, och då särskilt beslutsfattarna i det demokratiska systemet.

Om styrmodellerna blir för svåra att förstå och den ekonomiska informationen återigen blir så svårtillgänglig att tolkningen måste överlåtas på experter, ja, då har vi problem och är tillbaka på ruta ett.

Som alltid måste en utgångspunkt vad gäller styrinstrument och ekonomisk information vara principerna om öppenhet och jämförbarhet över tid. Låt mig också påminna om redovisningens roll: redovisningen ska identifiera problem, aldrig lösa problem.

En sådan utgångspunkt och insikt räcker långt! ●

”Inom redovisningsområdet har utvecklingen bestämts av omvärldsförändringar.”

CLARRY av Max Gustafson & Jan Kustfält





Nu är vi officiell partner med Unit4 också!

Arribatec har i december 2019 tecknat ett globalt partnerskap med UNIT4. Partnerskapet innebär att vi även fortsättningsvis levererar tjänster kopplat till Unit4 Business World (Agresso) men nu också har rätt att återförsälja affärssystemet på vissa marknader.

Vår kärnkompetens är **Unit4 Business World** (Agresso). Till kommuner levererar vi också framtidens ekonomisystem, **Xledger** som är en äkta molntjänst med automatiserade och digitaliserade processer.

Följ oss på sociala medier så missar du inte några nyheter



eller att kontakta oss på Telefon 0722-44 00 34 eller mail info@arribatec.com
Läs mer på www.arribatec.com/sv

#ageranu



Dags för kommunerna att ta hållbarhetsfrågorna på allvar

Kommunmedborgarna vill veta vad kommunerna gör för att möta klimathoten, öka jämställdheten och mångfalden samt motverka korruptionen. Kommuner och regioner har dessutom en mycket viktig roll i förverkligandet av Agenda 2030 – de 17 globala målen för hållbar utveckling.

Ett viktigt steg i detta arbete är en enhetlig, transparent hållbarhetsrapportering. Idag måste de stora företagen hållbarhetsrapportera enligt lag. Även kommunerna borde hållbarhetsrapportera tycker vi. Annars är risken stor att hållbarhetsarbetet blir godtyckligt, inkonsekvent och verkningslöst.

Vi på PwC hjälper dig att sätta igång!

#ageranu

Kontakta

Daniel Johansson Stattin
daniel.stattin@pwc.com
070-929 48 20

www.pwc.se