

Antikrångel – välfärden med kärnuppdraget i fokus

Slutrapport från programberedningen för minskad administrativ
börda och antikrångel
Oktober 2025

Förord

Styrelsen för Sveriges Kommuner och Regioner tillsatte hösten 2024 en programberedning för minskad administrativ börda och antikrångel. Syftet med programberedningens arbete har varit att till styrelsen tillhandahålla en samlad, tvärsektoriell bild av området där utmaningar och möjligheter genom lärande exempel lyfts fram, och peka på strategier och konkreta förslag för utveckling.

Målet är att minska onödigt krångel och administrativ börda och frigöra resurser till kärnverksamheten, för att därigenom säkerställa att kommuner och regioner levererar välfärd av hög kvalitet och med god tillgänglighet, som möter invånarnas behov och stärker tillit till samhällets funktioner.

I denna rapport redovisar programberedningen sina förslag till insatser. Programberedningen har haft nio sammanträden och gjort en studieresa till Sollentuna kommun. Beredningen har bestått av ordförande Ella Kardemark (KD), vice ordförande Elizabeth Peltola (C), och ledamöterna Ulrika Frick (MP), Metin Hawsho (L), Viktor Lundblad (M), Anders Skogberg (SD), Niklas Säwén (S), och Elisabeth Qvarnström (V). Beredningens sekretariat har utgjorts av beredningschef Sofia Avdeitchikova, beredningssekreterare Tenneh Björkander, samt experterna Christine Feuk, Torbjörn Karlsson, och Edith Ringmar af Forselles.

Flera sakkunniga från förbundets kansli har bidragit med inspel till rapporten. En referensgrupp bestående av forskare, företrädare från fem kommuner och en region, samt från Statskontoret, har bidragit till arbetet. Beredningen har också tagit del av material och föredrag från en rad externa experter.

SKR:s styrelse har på sitt sammanträde i oktober 2025 godkänt programberedningens redovisning för vidare hantering och underlag till det fortsatta arbetet för minskad administrativ börda och antikrångel.

Stockholm i oktober 2025

Innehåll

.....	1
Antikrångel - välfärden med kärnuppdraget i fokus	1
Förord	2
Innehåll	3
Sammanfattning	7
Vad kommuner och regioner kan göra	7
Vad staten kan göra	9
Vad SKR kan göra	12
Inledning	14
Om beredningens uppdrag	14
Definitioner	15
Rapportens frågeställningar	15
Hur arbetet genomförts och vilka som varit involverade	16
Rapportens struktur	16
Krångel, överadministration och välfärdsleverans	17
Krångel och överadministration styr bort resurser från kärnverksamheten	17
Detta påverkar negativt invånarnas upplevelse av - och förtroende för - välfärden	18
... och försämrar arbetsmiljön och möjligheterna att rekrytera och behålla kompetent personal	18
Varför uppstår överadministration och krångel?	19
I vilken utsträckning kan och bör överadministration motverkas?	20
Vad kan kommuner och regioner göra?	21
1. Sätt fingret på lokal övertolkning och överimplementering	21
Problemet	21
Förslag till åtgärder	22
2. Förenkla långa och krångliga processer	23
Problemet	23
Förslag till åtgärder	24

3. Inför beprövade digitala och AI-baserade lösningar inom bl.a. bygglov och maskning	25
Problemet.....	25
Förslag till åtgärder	26
4. Använd gemensamma standarder som möjliggör automatisering	27
Problemet.....	27
Förslag till åtgärder	28
5. Dela på resurser och funktioner inom tillstånds- och tillsynsverksamhet....	29
Problemet.....	29
Förslag till åtgärder	30
6. Förenkla den lokala politiska styrningen	30
Problemet.....	30
Förslag till åtgärder	31
7. Värna kärnverksamheten och undvik "mittokrati"	32
Problemet.....	32
Förslag till åtgärder	34
Vad kan staten göra?	35
8. Tak, golv och en enklare hantering av riktade statsbidrag	35
Problemet.....	35
Förslag till åtgärder	36
9. Minska uppgiftslämnarbördan och sätt verksamhetsnyttan i fokus	37
Problemet.....	37
Förslag till åtgärder	38
10. Möjliggör förenklingar och effektiviseringar, genom standardisering och investeringar i gemensam digital infrastruktur	39
Problemet.....	39
Förslag till åtgärder	40
11. Ge myndigheterna i uppdrag att förenkla för kommuner och regioner ...	40
Problemet.....	40
Förslag till åtgärder	41

12. Minska administrativa kostnader av LOV och LOU genom bättre möjligheter för uppföljning och kontroll.....	42
Problemet.....	42
Förslag till åtgärder	42
13. Lägg inspektionsresurserna där de gör mest nytta och prioritera lärande och utveckling	42
Problemet.....	42
Förslag till åtgärder	43
14. Reformera utbildningssystemet för att bättre kompetensförsörja välfärdens kärna.....	44
Problemet.....	44
Förslag till åtgärder	44
Vad kan SKR göra?	45
15. Sprid effektiva lösningar och arbetssätt.....	45
Problemet.....	45
Förslag till åtgärder	45
16. Erbjud handgripligt stöd till medlemmarna att genomlysa sin verksamhet utifrån ett antikrångelperspektiv	45
Problemet.....	45
Förslag till åtgärder	46
17. Se över SKRs egna pålagor	46
Problemet.....	46
Förslag till åtgärder	46
18. Arbeta in åtgärdsförslagen till staten i SKRs påverkansagenda	47
Förslag till åtgärder	47
19. Bidra till att normalisera det enkla	47
Problemet.....	47
Förslag till åtgärder	47
20. Kraftsamla med staten och näringslivet för bättre tillämpning av EU-rätt i Sverige	48
Problemet.....	48

Förslag till åtgärder	48
Bilaga 1 - arbetsprocessen och medverkande.....	49
Programberedningsåret - en översikt	49
Referensgruppen - medverkande och sammanträden	50
Bilaga 2 - inspelen till funktionsbrevlådan	51
Bilaga 3 - förslag till mallar, checklistor och beslutsstöd	55
Genomlysning med fokus på lokal överimplementering - förslag till mall	55
Tomelillas verktyg för onödighetsinventering/anti-piloter	56

Sammanfattning

Sveriges kommuner och regioner står inför växande välfärdsutmaningar. Demografiska förändringar, kompetensbrist och ett pressat ekonomiskt läge ställer krav på att varje skattekrona används effektivt. Velfärden behöver utvecklas och ställa om för att möta samhällets behov, och för att kunna ta vara på de möjligheter som den teknologiska utvecklingen skapar. Samtidigt vittnar verksamheterna om att administrativa krav – både från staten och internt i organisationerna – tar oproportionerligt mycket tid och resurser från kärnuppgiften, och hämmar utvecklingsförmågan.

Att minska onödigt krångel och administrativ börda är därför inte en fråga om förenkling för dess egen skull. Det syftar till att frigöra resurser till kärnverksamheten, och säkerställa att kommuner och regioner levererar välfärd av hög kvalitet och med god tillgänglighet, som möter invånarnas behov och stärker tillit till samhällets funktioner.

Under perioden oktober 2024 – oktober 2025 har en politisk programberedning med stöd av SKRs kansli och en referensgrupp, och med inspel från en rad experter och från medlemmarna, genomfört en analys av grundorsaker till överadministration, och utarbetat förslag till prioriterade åtgärder från kommuner och regioner, staten och SKR. Nedslag gjordes inom områdena skola, socialtjänst, fysisk planering, miljö- och hälsoskydd samt central administration, för att belysa specifika problem och goda exempel. Syftet har varit att både peka ut de åtgärder som kan göras ”här och nu” – och lyfta förslag som är svårare att ta sig an, men där förändring skulle skapa stor nytta på sikt.

Nedan följer en sammanställning av programberedningens förslag till vad varje aktör konkret kan bidra med för att minska onödigt krångel och administrativ börda – och därmed frigöra resurser till kärnverksamheten, möjliggöra för personalen att använda tiden till mer värdeskapande uppgifter, och stärka invånares tillit till velfärden.

Vad kommuner och regioner kan göra

1. **Sätt fingret på lokal övertolkning och överimplementering (s. 21)**
Många administrativa bördor uppstår inte av lagkrav i sig, utan av hur dessa tolkas och implementeras lokalt. Genomlys enskilda

förvaltningsområden för att identifiera var lokala krav överstiger lagstiftningens avsikt, och ta bort onödiga moment och överflödiga dokumentation. Inom ramen för befintliga dialogplattformar (t.ex. SKR-ledda nätverk och arbetsgrupper), bidra till att utveckla standarder och förmåga till ”minimitolkning” inom olika förvaltningsområden.

2. Förenkla långa och krångliga processer (s. 23)

Digitalisering kan effektivisera många processer – men ibland är det inte brist på digitalisering som är problemet. Vissa processer behöver i första hand förenklas, eller slopas helt. Detta gäller särskilt där risken att det skulle bli fel är liten, och konsekvenserna av att detta skulle vara försumbara. Identifiera sådana processer, och välj enkla och pragmatiska sätt att hantera dessa.

3. Inför beprövade digitala och AI-baserade lösningar inom bl.a. bygglov och maskning (s. 25)

Att utveckla egna digitala lösningar är inte bara övermäktigt för de små kommunerna – det är också ineffektivt och ibland rentav onödigt även för de större kommunerna och regionerna. Ta vara på befintliga digitala och AI-baserade lösningar som avlastar personal och frigör tid för välfärdens kärnuppdrag. Fokusera på områden där det finns hög administrativ belastning och stor potential till automatisering, till exempel bygglov, maskning av personuppgifter vid utlämning av handlingar, dokumentation och schemaläggning.

4. Använd gemensamma standarder som möjliggör automatisering (s. 27)

Kommuner och regioner använder olika standarder i till exempel ekonomisk rapportering, ärende- och informationshantering. Det skapar hinder för digitalisering och automatisering, och försvårar användning av gemensamma verktyg. Välj befintliga, väletablerade standarder när så är möjligt. Samarbeta kring standardisering av verksamhetssystem och gemensamma kravställningar mot leverantörer.

5. Dela på resurser och funktioner inom tillstånds- och tillsynsverksamhet (s. 29)

För de mindre kommunerna med liten kapacitet och små ekonomiska marginaler, är det svårt att på egen hand säkerställa bemanning och

kompetens till förvaltningens grundläggande funktioner. Samarbete och gemensamma lösningar är särskilt viktiga inom kommunernas tillstånds- och tillsynsverksamhet, för att säkerställa kvalitet, likvärdighet och effektivitet.

6. Förenkla den lokala politiska styrningen (s. 30)

Den lokala politiska styrningen präglas ofta av ett stort antal styrsignaler och uppdrag från politiken, som leder till att chefer och medarbetare ägnar oproportionerligt mycket tid åt rapportering, dokumentation och att förstå politiska signaler. Öka förtroendevaldas kunskaper om den komplexa politiska styrningens konsekvenser och kostnader, minska antalet styrsignaler och styrdokument, och förenkla formerna för uppföljning och avrapportering.

7. Värna kärnverksamheten och motverka mittokrati (s. 32)

Alltmer rutinmässiga administrativa uppgifter läggs på medarbetare i kärnverksamheten, samtidigt som den centrala administrationen växer. Organisationer bygger en stor administrativ apparat – som inte avlastar kärnverksamheten. Synliggör ”mittokratins” konsekvenser och kostnader. Följ storleken på den centrala administrationen, med sikte på att minska dess andel av de totala kostnaderna. Stärk kärnverksamhetens ställning, och se över incitamenten som gör att många väljer det administrativa spåret.

Vad staten kan göra

8. Tak, golv och en enklare hantering av riktade statsbidrag (s. 35)

Av de 190 riktade statsbidragen år 2023 hade 78 en total budgetram på under 100 miljoner kronor. För de minsta kommunerna kan bidragen landa på 10 000 – 20 000 kronor – ändå kräver de ansökan och rapportering. Kommuners och regioners totala kostnader för att söka och rapportera på riktade statsbidrag uppgick år 2021 till mellan 0,5 och 1,6 miljarder kronor. Minska antalet riktade statsbidrag, till 150 stycken år 2030. Utforma inte dessa så att bidraget till en enskild kommun eller region understiger 100 000 kronor. Förenkla och harmonisera uppföljningen.

9. Minska uppgiftslämnarbördan och sätt verksamhetsnyttan i fokus

(s. 37)

Kommunsektorns uppgiftslämnarbörda har ökat ständigt under de senaste 40 åren. Dålig samordning mellan myndigheterna leder till att samma uppgift samlas flera gånger – och i olika format. Nyttan med den insamlade data är ofta låg, särskilt för de mindre kommunerna som saknar kapacitet att ta vara på den. Minska antalet styrsignaler som driver uppgiftsinsamling. Inför ”en uppgift – en gång” principen, och hämta in uppgifterna digitalt. Sätt kommuners och regioners verksamhetsnytta i fokus för utformning av datainsamlingar, och synliggör och tillgängliggör datan.

10. Möjliggör förenklingar och effektiviseringar, genom standardisering och investeringar i gemensam digital infrastruktur

(s. 39)

Myndigheter och förvaltningar använder olika system för datahantering och utformar tjänster som bygger på olika logiker. Det påverkar negativt invånarnas tillgång till och upplevelse av välfärdstjänster, och det tar orimligt mycket av medarbetarnas tid, som inte kan läggas på möte med invånare. Sverige behöver en digital offentlig sektor som hänger ihop, och behöver därför investera i standardisering och en gemensam digital infrastruktur.

11. Ge myndigheterna i uppdrag att förenkla för kommuner och regioner (s. 40)

Den komplexa statliga styrningen gör att kraven på kommuner och regioner ökar, och på sina håll blir mer otydliga. Inom områden som träffas av en mängd olika regelverk, från den nationella såväl som från EU-nivån (t.ex. miljö- och hälsoskydd) är upplevelsen att olika styrsignaler ”staplas på varandra”, med höga kostnader och långa handläggningstider som följd. I regleringsbreven från 2024 till ett 30-tal myndigheter och till länsstyrelserna ger regeringen ett uppdrag att minska *företagens* regelbörda och administrativa kostnader. Vi föreslår att regeringen kompletterar skrivningarna med att även *kommuner och regioners* regelbörda och administrativa kostnader ska minskas.

12. Minska administrativa kostnader av LOV och LOU genom bättre möjligheter för uppföljning och kontroll (s. 42)

Privata utförare står idag för en betydande del av välfärdens leverans där kommunen är huvudman, inom ramen för LOV eller LOU. Detta medför omfattande administrativa kostnader för kommunerna, särskilt kopplat till kontroll och uppföljning. I takt med att välfärdsbrottsligheten har ökat, skärps kraven ytterligare på att granska utförare, säkerställa seriositet och motverka fusk. För att detta ska kunna göras rättssäkert och effektivt krävs att staten förenklar och stödjer kommunernas kontrollmöjligheter – annars riskerar de administrativa kostnaderna att bli orimligt höga. Att det finns *en väg in* för att ta del av myndighetsinformation för kontroll av anbudsgivare och utförare är ett viktigt led i detta.

13. Lägg inspektionsresurserna där de gör mest nytta och prioritera lärande och utveckling (s. 42)

Inom både skola och socialtjänst upplevs överdokumentation relaterat till kontroll och tillsyn som ett växande och högst problematiskt fenomen. Myndighetsstrukturen som finns idag leder till olika tolkningar, motstridiga signaler och ytterligare ett lager av styrning. Samtidigt kostar tillsynsapparaten samhället årligen miljardbelopp. Se över framförallt Skolinspektionens och IVO:s uppdrag, med sikte på att bygga en myndighetsstruktur och arbetssätt som främjar lärande och utveckling – och i förlängningen stärker invånarnytan. Överväg andra arbetssätt inom områden där det är tämligen svårt att få insyn i verksamheten genom traditionell tillsyn, och lägg inspektionsresurserna där de gör mest nytta.

14. Reformera utbildningssystemet för att bättre kompetensförsörja välfärdens kärna (s. 44)

En viktigt orsak till varför ”mittokratin” växer är att utbildningssystemet är utformat för att kompetensförsörja den. Allt fler unga söker sig till högre utbildningar som förbereder dem för administrativa roller – strateger, utvecklingsledare, samordnare, mm. – snarare är för brukarnära verksamhet. Utbildningssystemet behöver ta ett större ansvar för att möta upp de faktiska kompetensbehoven i välfärdens kärna. Det behövs en ökad samverkan mellan staten, lärosäten och sektorn kring utbild, dimensionering, kvalitet och attraktivitet av utbildningarna, med fokus på välfärdens behov.

Vad SKR kan göra

15. Sprid effektiva lösningar och arbetssätt (s. 45)

Initiativen i Handslaget, som lanserades 2024, har öppnat dörrarna för mellankommunal samverkan i implementeringen av gemensamma digitala lösningar – i stor skala. Men det behövs fler format för att sprida effektiva lösningar och arbetssätt, för kommuner såväl som för regioner, särskilt där den teknologiska utvecklingen går snabbt framåt. Resurssätt och accelerera arbetet med den kommande digitala plattformen ”#dela”, och prioritera spridning av lösningar där det finns hög administrativ belastning och stor potential till automatisering.

16. Erbjud handgripligt stöd till medlemmarna att genomlysa sin verksamhet utifrån ett antikrångelperspektiv (s. 45)

Medvetenheten om att internt orsakad överadministration driver betydande kostnader är stor i hela kommunsektorn. Men att gå från medvetenhet till handling kräver åtminstone en god förståelse av var de egna problemen ligger. Här ser vi både fall där organisationerna försöker ändra för mycket – och där fokus läggs vid frågor som i sammanhanget har en marginell betydelse. Erbjud ett handgripligt stöd till medlemmarna att genomlysa sin verksamhet utifrån ett antikrångelperspektiv. Verka för minskad administration och krångel internt, och ökat värdeskapande för medlemmarna.

17. Se över SKRs egna pålagor (s. 46)

Medan statliga myndigheter behöver ta sitt ansvar för att inte skapa onödigt uppgiftslämnarbörda för kommuner och regioner genom omfattande datainsamlingar, så behöver SKR – som är den andra största datainsamlaren efter Socialstyrelsen – ta sitt. Det borde finnas potential att prioritera bort vissa datainsamlingar och/eller göra dem mer sällan. Vi menar också att SKR behöver prioritera upp insatser för att den stora mängden av data som samlas in ska mynna ut i lättillgängliga underlag som används och skapar nytta.

18. Arbeta in åtgärdsförslagen till staten i SKRs påverkansagenda (s. 47)

I denna rapport lyfter vi ett antal områden där agerande från staten är viktigt – och ibland rentav nödvändigt för att uppnå en förändring.

Områden där det framförallt behövs en tydligare position och ett krafttag i påverkansarbetet är uppgiftslämnarbördan, reformering av tillsynen, och av utbildningssystemet. Inom områdena digitalisering, riktade statsbidrag, bättre möjligheter för uppföljning och kontroll av privata utförare, och implementering av EU-rätt handlar det snarare om att stärka det befintliga arbetet med frågorna.

19. Bidra till att normalisera det enkla (s. 47)

Kommunrevisionen, med sin uppgift att granska hur den politiska styrningen fungerar, efterfrågar ofta fler mål, mer detaljerad uppföljning och en tydligare dokumentation. Det kan stå i direkt motsats till kommuners och regioners ambitionen att minska antalet styrsignaler, förenkla rapporteringen och ge verksamheterna större handlingsutrymme. Väg in förenkling av styrning och styrmodell, och vad det innebär för samspelet mellan revision och verksamhet, i framtagande av nästa upplaga av God revisionssed i kommunal sektor. Arbeta in principerna om förenklad styrning och styrmodeller i utbildningarna till förtroendevalda revisorer.

20. Kraftsamla med staten och näringslivet för bättre tillämpning av EU-rätt i Sverige (s. 48)

När implementeringen av EU-rätt sker snett eller överdrivet, ofta i flera led, blir kostnaderna kännbara. Vi ser det inte minst i det pågående arbetet med implementeringen av NIS 2-direktivet kring informationssäkerhet, där Sverige riskerar att fastna i ett mycket mer administrativt tungt upplägg än vad som hade behövts. Stärk analys- och påverkansarbetet för att implementeringen av EU-rätten ska ske på ett sätt som är kostnadseffektivt, och att den administrativa bördan hålls nere. Undersök möjligheterna till och formerna för samverkan med de initiativen som staten och näringslivet redan bedriver på området (Förenklingsrådet och Implementeringsrådet).

Inledning

Sveriges kommuner och regioner står inför växande välfärdsutmaningar. Demografiska förändringar, kompetensbrist och ett pressat ekonomiskt läge ställer krav på att varje skattekrona används effektivt. Välfärden behöver utvecklas och ställa om för att möta samhällets behov, och för att kunna ta vara på de möjligheter som den teknologiska utvecklingen skapar. Samtidigt vittnar verksamheterna om att administrativa krav – både från staten och internt i organisationerna – tar oproportionerligt mycket tid och resurser från kärnuppgiftet och hämmar utvecklingsförmågan.

Att minska onödigt krångel och administrativ börda är därför inte en fråga om förenkling för dess egen skull. Det handlar om att frigöra resurser till kärnverksamheten, och säkerställa att kommuner och regioner levererar välfärd av hög kvalitet och med god tillgänglighet, som möter invånarnas behov och stärker tillit till samhällets funktioner.

Att minska krångel och överadministration är givetvis inte detsamma som att avskaffa all administration. Många processer som vi kallar administrativa är avgörande för att upprätthålla viktiga samhällsvärden – transparens, ansvarsutkrävande, rättssäkerhet, demokratiskt inflytande, förebyggande av korruption och välfärdsbrottslighet. Frågan är snarare hur man hittar en rätt nivå, där de nödvändiga värdena skyddas, utan att överdrivna krav tränger undan kärnuppgiftet.

Om beredningens uppdrag

Programberedningen har haft i uppdrag att analysera hur administrativa bördor och krångel kan minskas. Målet är en välfärd som har hög kvalitet och tillgänglighet där administrationen är proportionell och i hög grad automatiserad – samtidigt som centrala samhällsvärden skyddas.

För att kunna belysa specifika problem och goda exempel har beredningen gjort nedslag i några sakområden – skola, socialtjänst, fysisk planering, miljö- och hälsoskydd, samt central administration. Ingen fördjupning har gjorts inom hälso- och sjukvården, eftersom det skulle kräva mer omfattande analysarbete än vad det funnits utrymme för. Beredningen är dock eniga om att det finns ett stort behov av att titta närmare på det i ett annat sammanhang. Flera av de

framtagna rekommendationerna har samtidigt relevans även för hälso- och sjukvården.

Rekommendationerna som beredningen har lagt fram omfattar både kortsiktiga åtgärder och mer långsiktiga, systemförändrande insatser. Rekommendationerna riktar sig till kommuner och regioner, staten samt SKR som organisation – och betonar att vissa frågor behöver lösas i samverkan medan andra kräver att respektive aktör agerar där man har möjlighet att påverka. Det har inte ingått i beredningens uppdrag att lämna rekommendationer till beslutsfattare på EU-nivån, eller avseende SKRs påverkansarbete på EU-nivån.

Definitioner

Med *administration* i denna rapport avses alla aktiviteter som avser att uppfylla krav på rapportering, dokumentation, uppföljning, samt efterlevnad av regler, rutiner, och processer. Administration förekommer alltså både inom stabs- och stödfunktioner (ekonomi, IT, HR, säkerhet, mm.), och inom kärnverksamheten.

Med *administrativ börda* (eller *överadministration*) avses sådana aktiviteter enligt definitionen ovan som inte står i rimlig proportion till nyttan för verksamhet eller invånare, eller till organisationers resurser.

Vidare, rapporten omfattar både *externt orsakad* administration (krav från staten, EU eller andra externa aktörer) och *internt orsakad* administration (egenproducerade styrdokument, processer och rutiner).

Vi använder också begreppet *krångel* för att beskriva otydliga, svårtolkade, motstridiga, detaljstyrande regler – som ligger bakom en stor del av den administrativa bördan som beskrivs i rapporten.

Slutligen, med *kärnverksamhet* (och även *kärnuppdrag* och *välfärdens kärna*) avses den delen av kommuners och regioners verksamhet som direkt möter invånarnas behov, dvs. som gör nytta för dem man finns till för.

Rapportens frågeställningar

Rapporten söker besvara följande frågor:

- Vilka är *grundorsakerna* till överadministration?
- Vilka *åtgärder* från kommuner och regioner, staten och SKR kan ge störst effekt i form av frigjorda resurser till kärnverksamheten?

Hur arbetet genomförts och vilka som varit involverade

Programberedningens arbete genomfördes i tre faser (se även bilaga 1).

Problemanalys, kunskapsinhämtning, definition (oktober 2024 – februari 2025). Beredningen diskuterade uppdraget och förväntningar på leverans, tog del av sammanställning av tidigare kunskap, samt av erfarenheterna av liknande arbete i andra nordiska länder. En *referensgrupp* tillsattes, bestående av företrädare från kommuner och regioner, Statskontoret och akademien. En *funktionsbrevlåda* (se bilaga 2) öppnades för att ta del av konkreta exempel och förslag. Flera medlemsnätverk erbjöds att lämna inspel. Två kompletterande studier av uppgiftslämnarbördorna initierades. Ett möte med programberedningen Valfärd i hela landet genomfördes. Arbetet mynnade ut i problemanalys, definitioner, avgränsningar och utformning av arbetsprocessen.

Data, analys och tolkning (mars – maj 2025). Beredningen behandlade krångel och administrativ börda utifrån flera perspektiv – medlemmarnas *egen styrning och ledning, statlig styrning*, samt *implementering av EU-regelverken* i Sverige. Ett studiebesök i Sollentuna kommun genomfördes. En rad experter inom varje område medverkade vid beredningsmöten och bidrog med sina perspektiv. Förslagen till åtgärder formulerades dels under beredningsmöten, dels i form av ledamöternas skriftliga reflektioner efter möten. Möten med beredningarna för Kompetensförsörjning och Digitalisering genomfördes. Referensgruppen sammanträdde fyra gånger, och födde in i datainsamlingen och analysen.

Rekommendationer och rapport (juni – oktober 2025). Ett rundabordssamtal med involvering av beredningen, referensgruppen och sakkunniga från SKRs kansli genomfördes, med syfte att detaljera, kvalitetssäkra och prioritera förslagen. Ett rapportutkast togs fram och behandlades vidare under augusti – september, varefter det färdigställdes för överlämnande till SKRs styrelse.

Rapportens struktur

I nästa kapitel redovisas analysen av huvudorsakerna till överadministration. I de efterföljande kapitlen presenteras beredningens förslag till vad kommuner och regioner, staten samt SKR kan göra för att minska överadministration och frigöra resurser till kärnverksamheten. I bilaga 1 redogör vi för hur beredningen har arbetat. I bilaga 2 presenteras en översiktlig sammanfattning av inspelen som kommit in till antikrangel@skr.se. I bilaga 3 presenteras ett urval av mallar, checklistor och beslutsstöd som riktar sig till kommuner och regioner.

Krångel, överadministration och välfärdsleverans

Välfärdens resurser är begränsade och behöver användas där de gör mest nytta – i välfärdsproduktionen och i mötet med invånaren. När kraven på administration växer påverkar det inte bara ekonomin, utan även kvaliteten, arbetsmiljön och förtroendet för hela välfärdssystemet. I många fall fyller administration viktiga funktioner som vi inte vill vara utan – men det borde gå att hitta en bättre balans där de nödvändiga värdena skyddas, utan att överdrivna krav tränger undan kärnuppdraget.

Krångel och överadministration styr bort resurser från kärnverksamheten

I kommuner och regioner finns en ökande mängd krav på rapportering, dokumentation, processer och kontroller – både från staten och från den egna organisationen. Mycket av detta är nödvändigt för att säkerställa kvalitet och likvärdighet, men en växande del upplevs som oproportionerlig i förhållande till nyttan.

Varje timme som används till att fylla i formulär, ta fram underlag eller upprepa information som redan lämnats, är en timme som inte kan användas för att skapa direkt nytta för invånaren. Varje tjänst som behöver förläggas inom kommuners och regioners centrala administrativa funktioner är en tjänst som inte kan förläggas i den invånarnära verksamheten. När de administrativa kraven staplas på varandra riskerar de att tränga undan kärnverksamhetens uppdrag och skapa en kultur där regeluppfyllelse blir viktigare än resultat.

Hantering av riktade statsbidrag kostar kommuner och regioner 0,5 - 1,6 miljarder kronor per år i förlorad välfärdsproduktion

Enligt Statskontorets uppskattning uppgick kommuners och regioners kostnader för att söka och rapportera på riktade statsbidrag under 2021 till mellan 0,5 och 1,6 miljarder kronor. Enbart kostnaderna för att hantera riktade statsbidrag som förmedlas av Skolverket och Socialstyrelsen översteg 120 miljoner kronor.

Detta påverkar negativt invånarnas upplevelse av - och förtroende för - välfärden

När administrativa processer tar över kan det leda till längre handläggningstider, färre tillgängliga timmar i vård, skola och omsorg, och minskad flexibilitet att möta individuella behov. Invånare märker det i form av väntetider, kortare besök och en upplevelse av att välfärden blir mer byråkratisk och mindre serviceinriktad. Förtroendet för välfärden bygger på att den upplevs som tillgänglig, effektiv och rättvis. Om resurser binds upp i överadministration, riskerar det att urholka invånarnas tillit.

Krängliga inloggningar stjäl 2 000 heltidstjänster inom hemtjänsten

Hemtjänstens personal spenderar i genomsnitt 15-30 minuter om dagen på att logga in i olika system, för att det saknas enkla inloggningslösningar. Om inloggningen skulle ta hälften så lång tid skulle varje medarbetare kunna lägga 30-60 fler arbetstimmar per år på att möta brukare. Det är som att frigöra över 2 000 heltidstjänster till verksamheten där personalbristen är akut.

... och försämrar arbetsmiljön och möjligheterna att rekrytera och behålla kompetent personal

En hög administrativ belastning tar tid och energi från yrkesutövningen och kan skapa frustration när arbetsuppgifter upplevs som meningslösa eller alltför detaljstyrda. I en tid med stor konkurrens om arbetskraften och kompetensbrist inom flera av välfärdens yrken i stora delar av landet är detta en betydande riskfaktor. Personal söker sig till arbetsgivare där de kan använda sin kompetens fullt ut. Överadministration bidrar också till att chefer på alla nivåer tvingas lägga mer tid på uppföljning och rapportering än på att leda och stödja sina medarbetare. Detta ökar risken för arbetsrelaterad stress och sjukdom – både bland medarbetare och i chefsleden.

Hög administrativ belastning leder till att lärare lämnar yrket

Bland de lärare som har lämnat yrket uppger fler än hälften den höga administrativa belastningen som en starkt bidragande orsak (SCB, [Lärare utanför yrket 2022/2023](#)). Vidare, drygt sex av tio rektorer på högstadiet uppger att administrativa arbetsuppgifter orsakar mycket eller ganska mycket stress ([Skolverket 2024](#)).

Varför uppstår överadministration och krångel?

Överadministration är ofta ett resultat av goda ambitioner, som att tillgodose rättssäkerhet, kvalitet, transparens och likvärdighet, som successivt byggs på med nya krav och processer. Varje enskilt krav kan vara motiverat, men när de läggs ovanpå varandra utan att gamla tas bort, och utan att helheten samordnas, blir resultatet en administrativ börda som tränger undan kärnverksamheten.

Nya politiska reformer och satsningar innebär nästan alltid nya krav på rapportering och uppföljning. Tidigare krav avvecklas sällan, vilket gör att administrationen växer lager på lager. I ett system där många aktörer har delat ansvar, och ibland olika tolkningar av regelverket, kan kraven dessutom överlappa eller till och med stå i konflikt med varandra. Det skapar osäkerhet och dubbelarbete.

Digitalisering kan vara ett kraftfullt verktyg för att minska administration, men bara om systemen är väl anpassade till verksamhetens behov. När digitala lösningar är krångliga, systemen inte kan samverka med varandra, data inte kan delas och användas, riskerar dessa att öka arbetsbördan istället. Då flyttas tid och energi från mötet med invånaren till att navigera i teknikens begränsningar.

Också kulturen spelar roll. När konsekvenserna av att göra fel är stora byggs extra kontroller och parallella rutiner in ”för säkerhets skull”. Man pratar om att ”hålla ryggen fri”, och det är ett beteende som förekommer på flera nivåer – inom den egna organisationen, i relation till inspektionsmyndigheterna, och även i relation till externa aktörer, till exempel media.

Till detta kommer det som i forskningen beskrivs som ”mittokrati” – organisationsstrukturer där mellannivåerna växer, ofta med en stark administrativ kapacitet. Administrationen blir inte längre enbart ett stöd för verksamheten, utan börjar sätta agendan, och tar i anspråk alltmer tid och resurser från kärnverksamheten. Det skapar en något paradoxal situation – att alltmer administrativa uppgifter läggs på professionen, samtidigt som den centrala administrationen växer. Organisationerna bygger en stor administrativ apparat, men inte av det slaget som skulle avlasta professionerna.

Överadministration är därför inte bara en fråga om onödiga regler. Det är ett resultat av hur styrning, struktur och kultur samverkar i praktiken över tid, och som tillsammans mynnar ut i ett system som ingen aktivt har valt, men som alla får ta konsekvenserna av. Därför behöver problemet bemötas från flera olika

håll. Därför behöver beslutsfattare på alla nivåer vara modiga och lösningsorienterade, kunna se till helheten, och bygga sin egen och sin organisations förmåga att ifrågasätta och förändra. För att så kan vi inte ha det.

I vilken utsträckning kan och bör överadministration motverkas?

De kraven som ligger till grund för det som upplevs som en ständigt växande administrativ börda har både en nytta – och en kostnad. Utmaningen är därför att hitta en någorlunda optimal nivå – där de nödvändiga värdena skyddas, utan att överdrivna krav tränger undan kärnuppdraget. Vi menar att både staten och kommuner och regioner bör sträva efter en bättre balans mellan administrationens kostnader och nyttor.

För mycket eller för lite administration

- För mycket administration: Upprepad rapportering av samma uppgift till flera myndigheter; omfattande dokumentationskrav som inte används för beslut eller förbättringar; tillsyn som granskar detaljer utan koppling till faktisk kvalitet.
- För lite administration: Avsaknad av dokumentation som gör det svårt att följa upp beslut; brist på standardiserade processer som leder till ojämn kvalitet; otillräcklig kontroll som öppnar för fel eller oegentligheter.

I denna rapport presenterar vi vår sammantagna bild av hur denna balans kan förbättras – med fokus på sådana åtgärder som enligt beredningens bedömning skulle skapa störst effekt.

Vi förstår samtidigt att de åtgärderna som föreslås här kan vara olika lätta eller svåra att omsätta i praktiken – och att det ibland behövs genomgripande förändringar i samverkan mellan flera aktörer för att det ska bli en förflyttning. Vi har därför kategoriserat rekommendationerna i tre svårighetsgrader:

- ○ ○ **enkla** – som kan genomföras inom ramen för befintlig organisering, mandat och lagstiftning
- ● ○ **svårare** – som kräver samagerande, avvägningar mot andra värden och i förekommande fall lagändringar, och
- ● ● **systembrytande** – som även kräver förändringar i etablerade institutionella strukturer, och förutsätter bred politisk samsyn.

Vad kan kommuner och regioner göra?

Den administrativa bördan formas inte bara av statliga krav, utan även av hur de tolkas och omsätts lokalt. Övertolkningar, extra rutiner och komplexa processer växer ofta fram i vardagen – ibland för att man vill vara på den säkra sidan, ibland för att man ”alltid gjort så”. Det finns stora möjligheter för kommuner och regioner att själva frigöra tid och resurser. Genom att identifiera och avskaffa lokala överkrav, förenkla onödigt krångliga processer, använda beprövade digitala lösningar, samarbeta om specialistfunktioner och värna kärnverksamheten, kan mycket administration skalas bort. I detta kapitel lyfts de viktigaste områden där kommuner och regioner själva kan ta initiativ för att minska krångel och stärka välfärdens kärna.

1. Sätt fingret på lokal övertolkning och överimplementering



Problemet

Administrativa bördor uppstår oftast inte av lagkrav i sig, utan av hur dessa tolkas och implementeras av de berörda aktörerna. En **övertolkning** av regelverket (en strängare tolkning än vad som är nödvändigt eller avsett, för att "vara på den säkra sidan") kan ske på alla nivåer – av expertmyndigheter, tillsynsmyndigheter, politiska ledningar, chefer och handläggare. Därutöver förekommer ofta **överimplementering** på lokal nivå – införande av egna rutiner, kontroller och dokumentationskrav utöver lagens krav. Denna kan vara politiskt driven, men kan också vara lokala initiativ, praxis eller vilja att ”det ska se bra ut”.

Ett exempel på övertolkning och överimplementering är att det systematiska kvalitetsarbetet i skolan har blivit till ett tungt maskineri, där kraven på process och innehåll har byggts på i flera lager. Ett annat är att kommuner och regioner ofta använder fullständig upphandling i lägen då direktupphandling skulle vara tillåten enligt lag. Vidare, otydlighet kring kraven leder till omfattande dokumentation i socialtjänsten, som går ut över tiden till barn- och familjekontakt och utvecklingsarbete.

Fullständig upphandling istället för direktupphandling kan kosta miljonbelopp

I många kommuner används formella konkurrensutsatta upphandlingar även i de fall där direktupphandling enligt lag är tillåten. Lagen om offentlig upphandling (LOU) medger i dagsläget att kommuner gör direktupphandlingar upp till 700 000 kronor för varor och tjänster, utan krav på annonsering eller omfattande anbudsprocess.

Trots detta väljer vissa kommuner att tillämpa kompletta upphandlingsförfaranden även för inköp långt under beloppsgränsen, vilket i sin tur kräver framtagande av fullständigt förfrågningsunderlag, annonsering via upphandlingssystem, kvalificeringskrav och utvärderingsmodell, samt formell anbudsprövning och tilldelningsbeslut. Detta innebär avsevärt merarbete för inköpsavdelningar och verksamheter, längre ledtider för att få fram nödvändiga varor eller tjänster, och ökad tröskel för mindre leverantörer att delta (särskilt lokala aktörer).

Möjliga orsaker är interna riktlinjer som är striktare än LOU, bristande kunskap om vad direktupphandling tillåter, rädsla för kritik eller överklagande.

Till exempel, en kommun med 60 000 invånare gör uppskattningsvis 250 inköp per år i spannet 200 000–700 000 kr (där direktupphandling är tillåten). Om vi antar att i 40 % av fallen formell upphandling görs i onödan, så blir det 100 upphandlingar/år som kunde ha varit direktupphandlingar. Varje formell upphandling innebär uppskattningsvis 50 timmar i merarbete pga. de extra arbetsmomenten.

Extra tidsåtgång blir därmed 100 upphandlingar x 50 timmar = **5 000 timmar/år**. Detta motsvarar ca **tre årsarbetskrafter** i onödig administration – eller **3,2 miljoner kr/år** i extra administrativa kostnader som kunde frigöras till kärnverksamhet.

[räkneexemplet är fiktivt och baseras på antaganden om hur det skulle kunna se ut]

Förslag till åtgärder

- ⇒ Genomlys enskilda förvaltningsområden (t.ex. bygglov, individ- och familjeomsorg, skola, upphandling) för att identifiera var lokala krav överstiger lagstiftningens avsikt. Välj de områden där mest resurser kan frigöras. Avskaffa överkraven och följ upp tidsbesparingen.

Hur man kan göra en sådan genomlysning beskrivs [här](#).

- ⇒ Inom ramen för befintliga dialogplattformar (t.ex. SKR-ledda nätverk och arbetsgrupper), bidra till att utveckla standarder och förmåga till ”minimitolkning” inom olika förvaltningsområden.

Goda exempel - 29 kommuner förenklar dokumentation inom socialtjänsten

Under 2017-2018 genomfördes ett [samarbetsprojekt](#) mellan SKR, Socialstyrelsen, Barnombudsmannen, Maskrosbarn och IVO, för att förenkla dokumentationen av barn- och ungdomsärenden. I utvecklingsarbetet har kommuner/stadsdelar från sex län deltagit: **Jönköping, Stockholm, Värmland, Västerbotten, Norrbotten och Västernorrland** med totalt **29 kommuner**, och sammanlagt cirka **130 socialsekreterare**. Som resultat har deltagarna rapporterat att de känner sig säkrare på vad som är relevant information, och mängden irrelevant dokumentation har minskat utan att den har blivit rättsosäker eller otydlig.

2. Förenkla långa och krångliga processer



Problemet

Digitalisering kan effektivisera många processer – men ibland är det inte brist på digitalisering som är problemet. Vissa processer behöver i första hand förenklas, eller slopas helt. Detta gäller särskilt där risken att det skulle bli fel är liten, och konsekvenserna av att detta skulle vara försumbara. Till exempel:

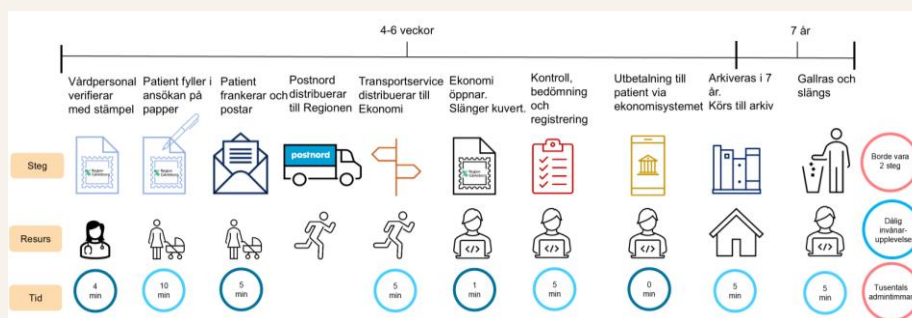
- I Region Gävleborg tar handläggning av ersättning för en sjukresa 4-6 veckor och involverar brukaren, vårdpersonalen, posten, transportservice, ekonomi och arkiv. Kostnaden för hanteringen överstiger i många fall värdet av ersättningen som hanteras. Detta bidrar dessutom till dålig invånarupplevelse, och till onödig miljö- och klimatpåverkan.
- Kommunerna kräver oftast att en formell ansökan om skolskjuts ska göras varje år – även för barn som bor i områden där avståndet mellan hemmet och skolan med god marginal överstiger gränsen, det är känt att säkra gång- eller cykelvägar saknas, och alla elever i området har fått

skolskjuts varje år tidigare. Ansökningarna ska fyllas i och skickas in, registreras, diarieföras, granskas, beslutas och arkiveras.

Ersättning för en sjukresa - en tio-steps raket

Enligt Lag (1991:419) om resekostnadsersättning vid sjukresor, ska regioner lämna ersättning för resekostnader. Lagen stipulerar också att resekostnadsersättning ska beräknas enligt de grunder som sjukvårdshuvudmannen (dvs. regionen) själv bestämmer. Det ställs inga krav på hur handläggningen ska ske.

Enligt Region Gävleborgs egen kartläggning som gjordes 2022 innehåller processen tio steg. Med en tidsåtgång på 1-5 minuter per moment är den sammanlagda tidsåtgången 25 minuter. Regionen hanterar 46 000 sådana ansökningar per år.



Källa: Region Gävleborg

Med den nuvarande tidsåtgången kostar administrering av sjukresor ca 19 000 arbetstimmar/år. Detta motsvarar ca 12,5mkr per år bara i arbetstid, eller 11 heltidstjänster - huvudsakligen inom central administration. Om processen förenklades till två steg, t.ex. verifiering och utbetalning, hade ca 20 minuter per ärende kunnat sparas. Det motsvarar en möjlig **besparing på 10 mkr per år**. Om regionen hade valt att hantera utbetalningen av ersättning enligt schablon (t.ex. utifrån avstånd mellan vårdställe och folkbokföringsadressen), hade besparingen varit ännu högre.

[räkneexemplet baseras på faktisk data som tillhandahållits av Region Gävleborg]

Förslag till åtgärder

- ⇒ Identifiera processerna som upplevs som onödigt betungande, långa och kostsamma, samtidigt som risken att det skulle bli fel är liten, och konsekvenserna av att detta skulle vara försumbara. Välj enkla och pragmatiska sätt att hantera dessa.

Se t.ex. [Tomelillas verktyg](#) för hur man kan gå tillväga för att identifiera och på ett strukturerat sätt slussa ut processer och moment som troligen är onödiga (anti-piloter).

Goda exempel - Eslövs kommun slutade administrera hemtjänstens [p-avgifter](#).

Hemtjänstens medarbetare som körde kommuntjänstebilar betalade p-avgiften ur egen ficka. Sedan fyllde de i en blankett, skickade in den till ekonomiavdelningen och fick ersättning för sina utlägg (trots att kommunen förfogade över p-platserna). Kommunen utrustade alla kommuntjänstebilar med särskilda parkeringstillstånd, så det administrativa momentet kunde avskaffas helt.

3. Inför beprövade digitala och AI-baserade lösningar inom bl.a. bygglov och maskning



Problemet

Digitalisering och AI erbjuder stora möjligheter att förenkla och effektivisera den kommunala och regionala verksamheten. Detta gäller inte minst administrativa arbetsuppgifter som kräver mycket manuell hantering, t.ex. bygglov, maskning av personuppgifter vid utlämning av handlingar, dokumentation, processtöd för miljökontor, schemaläggning och kapacitetsplanering. Ändå ser vi att spridningen av teknologiska lösningar går långsamt, och att mycket resurser läggs lokalt på att utveckla någonting som redan finns, eller håller på att utvecklas på andra håll.

I en [kartläggning](#) gjord av AI-Sweden i november 2024 framgår det att totalt 1 008 initiativ pågår i 263 av de 290 kommunerna, vilket AI-Sweden själva påpekar är väldigt resurskrävande, och risken att samma sak uppträffas om och om igen är överhängande. Det innebär också att många organisationer, och särskilt de mindre kommunerna, inte kommer ha råd att införa digitala och AI-baserade lösningar, eller inte kommer kunna räkna hem nyttan pga. höga utvecklingskostnader.

45 000 bygglovsansökningar hanteras årligen - kan enkla ärenden automatiseras?

Enligt erfarenheter från Nacka kommun, som införde AI-baserade bygglovsbeslut under 2022, har **26 % av ärendena** kunnat automatiseras. SKR:s nyckeltal visar att cirka 45 000 bygglov handläggs årligen i Sverige. Om Nackas modell skulle tillämpas nationellt innebär det att omkring **11 700 bygglovsärenden kan automatiseras varje år**. Detta skulle leda till frigjorda resurser, kortare handläggningstider och en förbättrad service för både invånare och företag.

[räkneexemplet baseras på SKRs och Nacka kommuns faktiska data]

Utlämning av allmänna handlingar - kan AI förenkla hanteringen?

Kommuner är skyldiga att lämna ut allmänna handlingar i enlighet med offentlighetsprincipen, men måste samtidigt säkerställa att vissa uppgifter inte röjs. I praktiken innebär detta att handlingar ofta måste granskas och maskas manuellt, vilket är tidskrävande. Arbetsuppgiften upplevs som monoton, och stressig – då konsekvenserna av eventuella misstag kan bli stora, vilket påverkar arbetsmiljön negativt.

Enligt SKR:s samlade erfarenheter tar manuell granskning och maskning i genomsnitt 2-3 timmar per ärende. Om en kommun med 30 000 invånare lämnar ut 1 500 handlingar per år innebär detta en tidsåtgång på närmare 4 000 arbetstimmar per år – eller 2,5 heltidstjänster. Enligt olika bedömningar kan AI-stödd maskning **minska hanteringstiden med 50-70%**, dvs. en besparing på ca **1,5 årsarbetskrafter** i en medelstor kommun. Det skulle kunna frigöra värdefull tid hos socialsekreterare, biståndshandläggare, handläggare inom bygg- och miljöförvaltningen, jurister och registratorer.

[räkneexemplet är fiktivt och baseras på antaganden om hur det skulle kunna se ut]

Förslag till åtgärder

- ⇒ Ta vara på befintliga digitala och AI-baserade lösningar som avlastar personal och frigör tid för välfärdens kärnuppdrag. Fokusera på områden där det finns hög administrativ belastning och stor potential till automatisering – bygglov, maskning av personuppgifter vid utlämning av handlingar, dokumentation och schemaläggning.

Handslaget, Addas ramavtal, och SKRs kommande initiativ #dela¹ är tre bra ingångar för att identifiera sådana lösningar – som är särskilt utvalda för att möta kommuners och regioners gemensamma behov.

Goda exempel - digitala lösningar frigör tid och möjliggör bättre planering

Lidingö stad, Kungsbacka kommun, Skaraborgs kommunalförbund, Linköpings universitet och advokatfirman Kahn Pederson har med stöd av Vinnova utvecklat en AI-modell för avidentifiering och utlämning av allmänna handlingar. Lidingö stad testar nu lösningen i bred skala.

Nacka, Gällivare och Huddinge kommun använder automatiserade beslut inom bygglov. 26% av bygglovsbesluten har automatiserats hittills i Nacka, vilket har sparat resurser och förbättrat invånarnas upplevelse.

Tjörns kommun och Ånge kommun optimerar schemaläggningen inom äldreomsorgen med hjälp av AI. Tjörns kommun vittnar om minskad administration för personal och för cheferna, bättre planering, mer tid att fokusera på omsorgen, mer kontinuitet för brukarna i deras vård och omsorg, och bättre möjlighet att ta hänsyn till både verksamhetens behov och personalens önskemål om arbetstider. Övertidstimarna har minskat med 70% och behovet av vikarier med 30%.

4. Använd gemensamma standarder som möjliggör automatisering



Problemet

Kommuner och regioner använder olika standarder i till exempel ekonomisk rapportering, ärende- och informationshantering. Det skapar hinder för digitalisering och automatisering, och försvårar användning av gemensamma verktyg. Det ökar också kostnaderna för IT-utveckling och integrationer, och gör kommuner och regioner beroende av enskilda leverantörer. Det riskerar också att försämra service för invånare som flyttar mellan olika kommuner, och för företag som har verksamhet på flera orter.

¹ ”#dela” är en kommande digital plattform där kommuner och regioner kommer kunna dela lösningar och arbetssätt med påvisad effekt. Målet är att synliggöra och paketera framgångsrika lösningar så att de kan spridas och nyttiggöras bredare av kommuner och regioner. Plattformen utvecklas av SKR i samarbete med Adda, med planerad lansering i slutet av 2025.

När kommuner och regioner använder olika standarder för att strukturera och benämna data (t.ex. olika verksamhetskoder, olika begrepp för samma typ av insats, eller olika sätt att registrera frånvaro i skolan) blir data svåra att jämföra och analysera över organisatoriska gränser. Det urholkar även möjligheterna till effektivisering genom AI-baserade lösningar.

Olika standarder för ärendehantering inom miljöområdet driver kostnaderna

Kommunerna använder en rad olika ärendesystem inom miljöområdet, som har olika struktur och logiker. Varje kommun behöver bekosta alla integrationer och moduler som utvecklas. De statliga myndigheterna har sedan behov av att få ut delar av de uppgifter som finns i systemen, vilket åter belastar kommunerna, och innebär ofta att data ska plockas ut för hand och matas in i ett annat system.

Brist på standardisering hindrar AI-användning inom socialtjänst

[Nationell Uppföljning av Socialtjänstens Omställning](#) sammanställde data om alla aktualiseringar i socialtjänsten under 2023 i 97 kommuner och stadsdelar. Sammantaget hade kommunerna angett mer än 2500 olika aktualiseringsorsaker där exempelvis våldsutsatthet har benämnts på mer än 300 olika sätt. AI-modeller kan inte tolka och hantera denna variation av benämningar, vilket kraftigt begränsar möjligheter till AI-stödda analyser och verksamhetsutveckling.

Olika verksamhetskoder hindrar automatisering av räkenskapssammandrag

Att rapportera data till SCBs räkenskapssammandrag innebär en omfattande börda för kommuner och regioner, och kräver i dagsläget mycket manuell handpåläggning. I konsekvensutredningen för den föreskrift som reglerar insamlingen uppskattas tidsåtgången till ca 90 timmar per organisation. Insamling av dessa data skulle kunna automatiseras i högre grad om den ekonomiska redovisningen var mer harmoniserad.

Förslag till åtgärder

- ⇒ Välj befintliga, väletablerade standarder när så är möjligt.
- ⇒ Samarbeta kring standardisering av verksamhetssystem² och gemensamma kravställningar mot leverantörer.

² Standardisering av verksamhetssystem tolkas ibland som att alla måste använda samma verksamhetssystem, vilket kan öka risker och sätta konkurrensen ur spel. Standardiseringen är dock någonting som snarare kan främja privata aktörers förutsättningar att delta i upphandlingar på lika villkor, eftersom det gör det mer förutsägbart för leverantörer vad beställaren kräver, och stärker marknadens förmåga att möta upp.

Goda exempel - standardisering ger resultat

Göteborgs Stad har under flera år arbetat med standardisering inom ärende- och dokumenthantering (baserat på Riksarkivets och SKR:s standarder) och uppnått större automatiseringsgrad, samtidigt som allmänhetens tillgång till information har förbättrats.

SKR:s Baskontoplan är en gemensam standard som underlättar jämförelser mellan kommuner och regioner och möjliggör ökad automatisering vid datainhämtning, bl.a. i samband med uppgiftslämning till SCB.

SKR publicerade 2024 ett [metodstöd](#) för kommuner att strukturera sin information inom socialtjänst på samma sätt. Arbetet med standardisering, inkl. handgripligt stöd till verksamheterna, fortsätter nu inom ramen för [Handslaget](#). För närvarande har 232 av landets 290 kommuner anmält intresse.

5. Dela på resurser och funktioner inom tillstånds- och tillsynsverksamhet



Problemet

Särskilt för de mindre kommunerna med låg kapacitet och små ekonomiska marginaler, är det svårt att på egen hand säkerställa bemanning och kompetens till förvaltningens grundläggande funktioner. Det gäller både den centrala administrationen (t.ex. fakturahantering, löneadministration, HR och IT), och kommunernas kärnverksamhet (t.ex. tillstånd och tillsyn). Medan det finns en tradition och etablerade former för kommuner att samverka inom den centrala administrationen³, så är den mellankommunala samverkan inom tillstånds- och tillsynsverksamhet fortfarande begränsad.

Kommunernas tillstånds- och tillsynsansvar är omfattande och kräver både juridisk kompetens och specialistkunskap inom en lång rad områden inkl. miljö, bygg och livsmedel. Det ställer stora krav på kommunerna att tillhandahålla specialistkompetens – vilket är både svårt och kostsamt. Konsekvensen av detta blir långa handläggningstider, och ibland påtagliga skillnader i avgifter mellan kommunerna. I enskilda fall har det också upplevts att olika kommuner gör

³ Se programberedningsrapporten Valfärd i hela landet för ett fördjupat resonemang om detta

olika lagtolkningar, vilket skapar onödig osäkerhet för företagen. Samarbete och gemensamma lösningar är därför nödvändiga för att garantera kvalitet, likvärdighet och effektivitet.

Skillnader i avgifter för tillstånd och tillsyn

En jämförelse mellan nio kommuner avseende faktiskt fakturerade avgifter för tillstånd för etablering av en bensinstation av jämförbar storlek och serviceutbud, visar att den totala kostnaden för samma tjänst var **mer än 50% högre** i den kommunen där det var "dyrast" (65 000kr), jämfört med den kommunen där det var "billigast" (43 000kr). Inom enskilda områden, såsom tobakstillstånd, kunde skillnaderna vara uppemot 100%.

Avgifterna för tillsyn av bensinstationer var **65% högre** i den kommunen där det var "dyrast" (116 000kr), jämfört med där det var "billigast" (70 000kr). Inom miljötillsyn fakturerade kommunerna allt mellan 4 och 18 timmar för motsvarande typ av tillsyn.

[räkneexemplet baseras på faktiska data som tillhandahållits av en näringslivsaktör]

Förslag till åtgärder

- ⇒ Stärk mellankommunal samverkan inom tillstånds- och tillsynsverksamhet, där potentialen att öka kompetensen och tillgängligheten är störst.

Goda exempel - Hallsberg och Kumla kommun samarbetar kring bygglovshandläggning

Resultat: minskat behov av extern upphandling vid sjukfrånvaro eller arbetstoppar; högre rättssäkerhet genom gemensam kompetens, resursbesparing via personaloptimering och minskad rekryteringskostnad.

6. Förenkla den lokala politiska styrningen



Problemet

Den lokala politiska styrningen präglas inte sällan av ett stort antal styrsignaler i form av mål och uppdrag från politiken till tjänstemannaorganisationen i samband med budget. Men allt fler uppdrag dyker numera också upp mer löpande under verksamhetsåret, delvis kopplat till att vi har fler minoritetsstyren och därmed blir det mer förhandlingar löpande under året.

Ute i kärnverksamheten kan det vara svårt att tolka alla styrsignaler och i värsta fall kan dessa vara motstridiga och rent av bli kontraproduktiva. Ett stort antal styrsignaler leder i sin tur också till att chefer och medarbetare ägnar oproportionerligt mycket tid åt rapportering, dokumentation och att förstå politiska signaler. Chefer tvingas avsätta mer av sin tid för detta istället för att fokusera på kärnverksamheten och behovet av att utöka antalet administratörer centralt riskerar att prioriteras istället för att stärka kärnverksamheten.

Den komplexa politiska styrningens konsekvenser och kostnader

En kommun med ca 30 000 invånare kan ha 20 uppdrag från politiken per år som kräver styrdokument eller utredning, samt uppföljning och avrapportering. Om 30 chefer eller handläggare på förvaltningsnivå berörs av 4-5 av uppdragen, och att varje uppdrag kräver 30 timmar i arbetstid (möten, tolkning, utredning, skrivande, rapportering, dialog med nämnd), motsvarar detta 120-150 arbetstimmar per person och år för 30 personer, dvs. 3 600 – 4 500 arbetstimmar per år.

Om man halverar antalet uppdrag från politiken, och även förenklar handläggningen och återrapporteringen med 50%, kan tre fjärdedelar av denna tid sparas. Det motsvarar **en besparing på 1,5-2 heltidstjänster**. Dessutom kommer belastningen på verksamheterna minska - tätt kopplat till kvalitet och bemötande av invånare, och arbetstillfredsställelse och hälsa bland medarbetare och förstalinjens chefer.

[räkneexemplet är fiktivt och baseras på antaganden om hur det skulle kunna se ut]

Förslag till åtgärder

- ⇒ Öka förtroendevaldas kunskaper om den komplexa politiska styrningens konsekvenser och kostnader.
- ⇒ Minska antalet styrsignaler och styrdokument utifrån en medveten avvägning mellan verksamhets- och invånarnytta, och kostnad.
- ⇒ Förenkla formerna för uppföljning och avrapportering.

SKR arbetar för närvarande med att ta fram en ny modell för att utvärdera kommuners kapacitet att leverera en resurseffektiv och kvalitativ välfärd (ersätter den tidigare Kommunkompassen), med planerad lansering under 2026. Den nya modellen har fokus på kommunens drift, utvecklings- och styrningskapacitet, samt på analys av kommunens verksamheter ur ett kvalitets- och effektivitetsperspektiv. Modellen identifierar även omfattningen av administrativa bördor och krångel.

Goda exempel - arbetssätt kring enklare styrning utvecklas på flera håll

Ulricehamns kommun har under 2024 genomfört en omfattande översyn av kommunens styrmodell. Tillfälliga uppdrag rensas bort efter budgetår, målformuleringar renodlas och styrningen kopplas tydligare till invånarperspektivet. Uppföljningen har samordnats och politikens behov av beslutsunderlag har tydliggjorts. Resultat: färre motstridiga uppdrag, mer samlad styrning, förbättrad dialog mellan politik och förvaltning.

I **Sorø Kommune (Danmark)** beslutade Kommunalfestyrelsen 2024 att avveckla 23 av 68 politiskt beslutade dokument (cirka en tredjedel) för att effektivisera administrativa och politiska processer.

I **Ballerup Kommune (Danmark)** beslutade ett särskilt Regelförenklings- och Afbureaukratiseringsudvalg 2024 att alla fackutskott ska gå igenom och avlysa onödiga policies och strategier för att minska antalet styrdokument.

I **Norrdjurs Kommune (Danmark)** antog kommunen 2024 ett särskilt kommissorium för att förenkla styrningen och effektivisera och förenkla portföljen av styrdokument genom att avskaffa eller slå ihop olika policydokument, strategidokument och planer.

7. Värna kärnverksamheten och undvik "mittokrati"



Problemet

Ledning, utveckling och stöd (dvs. central administration) har under en längre tid varit den snabbast växande personalkategorin i kommuner och regioner. I en av storstadsregionerna växte antalet anställda inom ledning, utveckling och stöd med 47,5% under perioden 2008 – 2023, jämfört med i genomsnitt 5,8% för de andra personalkategorierna. Även om de exakta siffrorna kan diskuteras så pekar detta på en viktig trend – att den centrala administrationen upptar en allt större del av kommuners och regioners resurser.

Samtidigt vittnar flera professioner att deras administrativa belastning har ökat över tid. Alltmer enkla administrativa uppgifter läggs på medarbetare och chefer i kärnverksamheten. Organisationer bygger en stor administrativ apparat – som inte avlastar kärnverksamheten. Emellanåt vittnar verksamheterna om att den centrala administrationen tvärtom skapar en ökad belastning, genom att t.ex. initiera omfattande utvecklingsarbeten som gör stora anspråk på andras tid. ”Mittokrati” betyder att organisationens mitt (snarare än den högsta ledningen och politiken) får makt och styr över prioriteringarna och resursanvändningen, vilket är både dyrt, och problematiskt utifrån ett demokratiskt perspektiv.

En förklaring är behovet av att bygga en administrativ apparat för att möta upp den detaljerade statliga styrningen och uppföljningen. Här visar forskningen att organisationer med större administrativ kapacitet tenderar att överimplementera mera. En annan förklaring är s.k. ”[elevering](#)” – att administrativa yrken har fått en högre status, erbjuder högre löner, och attraherar välutbildade människor som vill ha mer ”kvalificerade” arbetsuppgifter. Ytterligare en bidragande faktor är att organisationerna tenderar att i större utsträckning ägna sig åt

Färre personaladministratörer, fler HR-specialister och strateger

De traditionella personaladministratörsrollerna, som krävde gymnasieutbildning eller yrkesutbildning, har gradvis minskat i omfattning. Arbetsuppgifterna såsom lönehantering, schemaläggning, frånvarorapportering, registrering i personalsystem (anställningar, uppsägningar, ledigheter) och personalhandlingar, har i hög grad automatiserats, flyttats till självservicesystem, eller lagts på professionen. Samtidigt har andra HR-funktioner vuxit fram, såsom HR-specialister och -strateger. Dessa roller ställer i regel krav på högskoleutbildning, och omfattar mer komplexa (och abstrakta) arbetsuppgifter, såsom framtagande av styrdokument, rutiner, processer, strategier, och diverse utvecklingsuppdrag – som kärnverksamheten sedan behöver tolka, bidra till och efterleva. Dessa nya roller erbjuder också betydligt mer attraktiva anställningsvillkor, ibland bättre än vad som erbjuds i kärnverksamheten.

Kan den årliga löneöversynen förenklas?

Chefer i kommuner och regioner vittnar emellanåt om att arbetsbördan i samband med den årliga löneöversynen har blivit allt större. För en lönesättande chef med 20 medarbetare kan det handla om motsvarande flera arbetsveckor per år. För en HR-avdelning kan det handla om intensivt arbete under några månaders tid för flera heltidstjänster. Det finns **47 000 förstalinjens chefer** i kommuner och regioner som varje år har lönesamtal (och ofta även lönedelgivande samtal) med **1,2 miljoner medarbetare** – med tillhörande förarbete och dokumentation. Även i sådana nödvändiga processer kan mindre förenklingar – i dialog och samsyn mellan parterna, och med stöd från HR – ge stora tidsbesparingar, mer närvarande chefer, och en bättre arbetsmiljö för alla.

aktiviteter av [rituell och symbolisk](#) karaktär, som ”ligger i tiden”, ”ser bra ut”, och tjänar organisatoriska och politiska särintressen.

Förslag till åtgärder

- ⇒ Utveckla ledningens och den centrala administrationens kunskaper om ”mittokratis” konsekvenser och kostnader.
- ⇒ Följ storleken på den centrala administrationen, med sikte på att minska dess andel av de totala kostnaderna.
- ⇒ Stärk kärnverksamhetens ställning – det är där uppdragen ska läggas och utvecklingsarbete bedrivs.
- ⇒ Skapa incitament för medarbetare att stanna inom kärnverksamheten, genom att exempelvis erbjuda attraktiva anställningar och karriärmöjligheter, samt genom möjligheter till kombinerade tjänster.

Goda exempel - när cheferna fortsätter arbeta operativt i yrket

Inom **akademin**, både i Sverige och internationellt, utses cheferna från professionen, dvs. har egen forsknings- och undervisningsbakgrund. Vidare, tjänsterna kombinerar chefsuppgifter (inkl. verksamhetsutveckling) med fortsatt operativt arbete i yrket på deltid. På det sättet säkerställs att ledningen har en djup insikt i verksamhetens förutsättningar och vilken styrning och utveckling som behövs och är ändamålsenlig. Upplägget motverkar även tendenser till införande av komplexa och tidskrävande administrativa processer, eftersom konsekvenserna blir direkt kännbara för individen.

Vad kan staten göra?

Kommuner och regioner möter en vardag där administrativa krav riskerar att tränga undan fokus på välfärdens kärna. Mycket av detta är en direkt följd av hur staten utformar sina styrmedel: riktade statsbidrag med snäva ramar, återkommande och ibland överlappande datainsamlingar, fragmenterade IT-lösningar och tillsynsmodeller som premierar dokumentation framför utveckling. Staten kan här spela en avgörande roll för att frigöra tid och resurser i välfärden. Genom att minska antalet och förenkla utformningen av riktade statsbidrag, samordna krav på uppgiftslämning, investera i gemensam digital infrastruktur och ge myndigheter i uppdrag att prioritera förenkling och lärande, kan förutsättningarna förbättras avsevärt. I detta kapitel visar vi hur staten kan bryta den administrativa spiral som idag binder upp välfärdens resurser.

8. Tak, golv och en enklare hantering av riktade statsbidrag



Problemet

Hantering av riktade statsbidrag är det som kommuners och regioners företrädare oftast anser orsakar de största administrativa kostnaderna, vilket tidigare har påpekats av bl.a. SKR och Statskontoret, och vilket medlemmarna återigen vittnar om i sina inspel till beredningen. Enligt Statskontorets uppskattning uppgick kommuners och regioners kostnader för att söka och rapportera på riktade statsbidrag under 2021 till mellan 0,5 och 1,6 miljarder kronor. Enbart kostnaderna för att hantera riktade statsbidrag som förmedlas av Skolverket och Socialstyrelsen översteg 120 miljoner kronor. Och då är myndigheternas egna kostnader för att utforma, utlysa, bevilja, betala ut och följa upp dessa bidrag inte medräknade.

Enligt Statskontorets årliga uppföljning har antalet riktade statsbidrag minskat något under 2020-talet, från 206 stycken år 2020 till 190 stycken år 2023. Minskningen beror åtminstone delvis på att covid-relaterade statsbidrag som infördes år 2020 slussades ut de efterföljande åren. Av de 190 riktade statsbidragen år 2023 hade 78 en total budgetram på under 100 miljoner kronor. För de minsta kommunerna innebär det att bidragen kan landa på 10 000 – 20 000 kronor – ändå kräver de ansökan och rapportering. Vidare, bidragen

hanteras av ett 30-tal myndigheter och utformas därför på olika sätt – vilket skapar ytterligare administration vid både ansökning och rapportering.

Samtidigt noterar vi att det finns ett förslag i rätt riktning. I juni 2025 gav regeringen i uppdrag till ESV och Statskontoret i att inrätta en [statsbidragsportal](#) för information om riktade statsbidrag till kommuner och regioner. En sådan portal skulle ge en bättre transparens, minska kostnaderna för att bevaka enskilda myndigheters utlysningar, och möjliggöra en bättre framförhållning.

Om antalet små riktade statsbidrag skulle halveras

Enligt [Statskontoret](#) uppgår den genomsnittliga kostnaden för en kommun att hantera (administrera) ett riktat statsbidrag till mellan 20 000 och 40 000 kronor. Om staten skulle omvandla ca hälften av de riktade statsbidragen med budgettram på under 100 miljoner kronor till generella bidrag, skulle antalet riktade statsbidrag istället landa runt 150.

Enligt Statskontorets bedömning ligger nyttjandegraden för de riktade statsbidragen på mellan 0,6 och 0,8. Lågt räknat skulle det alltså innebära att varje kommun i genomsnitt kan spara $20 \text{ tkr} \times 40 \text{ bidrag} \times 0,6 \text{ nyttjandegrad} = \mathbf{480\,000 \text{ kr/år}}$ i administrativa kostnader. Högt räknat skulle det innebära att varje kommun i genomsnitt kan spara $40 \text{ tkr} \times 40 \text{ bidrag} \times 0,8 \text{ nyttjandegrad} = \mathbf{1\,280\,000 \text{ kr/år}}$ i administrativa kostnader. För kommun-Sverige som helhet skulle det innebära en besparing på **140-370 mkr/år**.

[räkneexemplet baseras på faktiska data som hämtats från Statskontoret]

Förslag till åtgärder

- ⇒ Fortsätt minska antalet riktade statsbidrag (särskilt där den totala budgetramen understiger 100 miljoner kronor) och gör om dessa till generella, med sikte på att komma ner till 150 stycken riktade statsbidrag år 2030.
- ⇒ Förtydliga i uppdragen till myndigheterna att riktade statsbidrag inte bör utformas på ett sätt där bidraget till en enskild kommun eller region understiger 100 000 kronor.
- ⇒ Använd generella bidrag som huvudregel vid nya reformer.
- ⇒ Stärk arbetet med att förenkla och harmonisera uppföljning.
- ⇒ Riksdagen bör besluta om principer för riktade statsbidrag.

9. Minska uppgiftslämnarbördan och sätt verksamhetsnyttan i fokus



Problemet

Att insamling av uppgifter från statliga myndigheter kan vara belastande för kommuner och regioner – och behöver vägas mot ändamålet – uppmärksammades redan på 1970-talet. Förordning 1982:668 om statliga myndigheters inhämtande av uppgifter från näringsidkare och kommuner tillkom till stora delar för att vända denna utveckling. Denna föreskriver att myndigheterna ska samråda med SKR innan uppgifter samlas in från kommuner och regioner. I förarbeten till förordningen nämns:

- När bestämmelser om uppgiftskrav skapas behöver **lagstiftaren** pröva behovet av myndigheternas informationsinsamling.
- När **myndigheter** överväger sitt informationsbehov behöver de pröva hur det kan tillgodoses utan att uppgiftskraven blir mer omfattande än nödvändigt.
- **Myndigheter** behöver även ta hänsyn till uppgiftslämnarnas möjligheter att ta fram och redovisa uppgifterna inom ramen för deras egna rutiner⁴.

Därutöver gäller myndighetsförordning (2007:525), som föreskriver att myndigheterna ska se till att de kostnadsmässiga konsekvenserna begränsas när de begär in uppgifter.

Ändå konstaterar både SKR och Statskontoret att kommuners och regioners uppgiftslämnarbörda har vuxit mer eller mindre ständigt de senaste 40 åren. Antalet s.k. samrådsärenden har nästan fyrdubblats mellan 2003 och 2024. Socialstyrelsen, Folkhälsomyndigheten, MSB, SCB, Skolinspektionen och Skolverket är myndigheter som tillsammans står för en stor andel datainsamlingar inom välfärdsområdet. Förutom att mängden datainsamlingar i sig innebär en stor kostnad, uppstår dessutom onödiga merkostnader av att vissa insamlingar inte är samordnade, bristfälligt digitaliserade, sker ofta, samt avser

⁴ SOU 1981:58 Samverkan vid uppgiftslämnande, Prop. 1981/82: 118 om åtgärder för de små och medelstora företagen samt om innovationspolitikens inriktning.

detaljerade uppgifter eller totalundersökningar.⁵ Samma typ av problem lyfts inom kommunernas tillsynsverksamhet inom miljö- och hälsoskyddsområdet, där kommuner behöver rapportera till flera statliga myndigheter, i olika system.

En färsk studie som SKR har låtit genomföra visar vidare att nyttan med den insamlade datan ofta är låg. Även om resultaten av datainsamlingarna i sig kan ge värdefull input till verksamheten, så behöver kommuner och regioner ha resurser och kompetens att hitta dessa data, vara trygga i vad de innebär och hur de kan användas som stöd för analys och verksamhetsutveckling. Det är ofta där det fallerar, särskilt för de mindre kommunerna som saknar kapacitet för detta.

Dubbelrapportering från livsmedelskontrollen

Rapportering från livsmedelskontrollen görs till både Livsmedelsverket och Jordbruksverket, på olika sätt, och det är oklart hur denna rapportering sedan används och om insikter återförs till verksamheten. Data som rapporteras till Livsmedelsverket används exempelvis primärt för rapportering till EU-kommissionen, medan kommunerna går miste om analyser och insikter som hade kunnat användas för att utveckla, förenkla och effektivisera tillsynsverksamheten. All den data som samlas in borde finnas tillgänglig och sökbar.

Förslag till åtgärder

- ⇒ Minska antalet styrsignaler som innebär att statliga myndigheter behöver samla in uppgifter från kommuner, regioner och enskilda utförare.
- ⇒ Ge de centrala myndigheterna och länsstyrelserna i uppdrag att förenkla för kommuner och regioner – att datainsamlingar inom närliggande områden samordnas ("en uppgift en gång"), och att uppgifterna i större grad hämtas in digitalt.
- ⇒ Sätt kommuners och regioners verksamhetsnytta i fokus för utformning av datainsamlingar – ett tydligare nyttokrav i samrådsprocessen.

⁵ Statskontoret (2022) Administrativa kostnader i kommunsektorn. En analys av statens styrning av kommuner och regioner.

- ⇒ Stärk förutsättningar för användning av data genom att bl.a. synliggöra och tillgängliggöra befintlig data i verksamhetssammanhang – skola, socialtjänst, folkhälsa, miljö- och hälsoskydd, mm.

Goda exempel - [Danmark](#) och [Estland](#) har infört en-gångsprincipen i offentlig sektor.

Syftet har primärt varit att förbättra servicen till invånare och upplevelsen av välfärden, snarare än att minska kommuners och regioners administrativa börda. Det senare har snarare blivit en positiv bieffekt. Det handlar om integrerade och säkra plattformar där offentliga aktörer enkelt kan hämta in tillgänglig data efter egna behov. Det löser inte alla behov av datainsamling, men åtminstone några av de mest tidskrävande, som annars behöver utföras av den personalen som jobbar närmast invånare – lärare, socialsekreterare och biståndshandläggare.

10. Möjliggör förenklingar och effektiviseringar, genom standardisering och investeringar i gemensam digital infrastruktur



Problemet

Den onödiga handläggningen och dubbelregistreringen i välfärdens verksamheter är ofta ett resultat av att myndigheter och förvaltningar använder olika system för datahantering och utformar tjänster som bygger på olika logiker. Det finns ingen central tjänst, webbsida eller portal där en invånare kan följa sina ärenden eller spara sina uppgifter. Uppgifterna finns oftast inlåsta bakom olika e-tjänster och stora system.

Ett liknande problem finns för de offentliganställda. Det saknas gemensamma ramverk för att hantera inloggningar och behörigheter vilket gör att många användare behöver ägna mycket tid åt att logga in i olika system och ta med sig information mellan dem. Genom att komma överens om ett gemensamt sätt att hantera detta kan kommunerna och regionerna spara avsevärda mängder tid och resurser.

Krångliga inloggningar stjäl 2 000 heltidstjänster inom hemtjänsten

De flesta kommuner har ett flertal olika, parallella lösningar för att identifiera användare och ge dem den åtkomst som de behöver. Ofta saknas s.k. enkel inloggning där alla system kan nås vid en och samma inloggning. Problemet visar sig tydligt i hemtjänsten där personal, t.ex. vårdbiträden eller undersköterskor, behöver logga in i ca 4-5 olika mobilappar vid varje besök som de gör hos brukare. En inloggning tar ca 20-30 sekunder. En vanlig dag kan de göra ca 10-12 besök, dvs 15-30 minuter om dagen i inloggningstid. En grov siffra på antalet medarbetare i hemtjänster som dagligen är ute hos brukare är 60 000.

Om inloggningstiden kunde *halveras*, skulle en medarbetare i hemtjänsten – en yrkesgrupp som anses vara i störst behov av personal – kunna spara 30-60 arbetstimmar om året, per heltidstjänst. För brukare skulle det innebära bättre tillgänglighet, mer kontaktid och en bättre upplevelse av välfärden. För hemtjänstmedarbetare skulle det ha en positiv påverkan på [arbetsmiljön](#), och bidra till att fler stannar i yrket. För Sveriges äldreomsorg skulle det kunna frigöra **över 2 000 heltidstjänster** till kärnverksamheten.

[räkneexemplet baseras på SKRs personalstatistik och erfarenheterna från arbetet inom Handslagets initiativ Identitet och behörighet]

Förslag till åtgärder

- ⇒ Möjliggör förenklingar och effektiviseringar inom välfärdens verksamheter, genom standardisering och investeringar i gemensam digital infrastruktur för offentlig sektor.

11. Ge myndigheterna i uppdrag att förenkla för kommuner och regioner



Problemet

Regelefterlevnaden för kommuner och regioner blir alltmer komplex, vilket har direkt påverkan på de administrativa kostnaderna, kvaliteten och tillgängligheten i välfärden och invånarservicen. Den komplexa statliga styrningen gör att kraven på kommuner och regioner ökar, och på sina håll blir mer otydliga. Inom områden som träffas av en mängd olika regelverk, från den nationella såväl som från EU-nivån (t.ex. miljö- och hälsoskydd) är upplevelsen att olika styrsignaler ”staplas på varandra”, med höga kostnader och långa handläggningstider som följd.

Samtidigt noterar vi att det görs steg i rätt riktning. Statskontoret fick i maj 2025 i [uppdrag](#) från regeringen att analysera och föreslå regelförenklingar och försöksverksamheter för ökad effektivitet i kommunal verksamhet. Uppdraget innefattar bl.a. identifiering av behov av ändringar av myndighetsföreskrifter och allmänna råd, dvs. myndigheternas tillämpning av lagar och regler. Detta arbete kan ge ett viktigt kunskapsunderlag kring vilka förenklingar från myndigheternas sida som skulle ha störst värde för kommunsektorn, och genom detta för välfärdsleveransen, invånarservicen och näringslivets förutsättningar. Samtidigt är det viktigt att ta vara på den kunskapen som redan har samlats in, bl.a. i Försöksverksamhetskommitténs [utredning](#) från 2023, och i denna rapport.

Detaljplaneprocessen allt krångligare

Detaljplaneprocessen har ökat avsevärt i komplexitet under de senaste åren. Alltför statliga intressen och EU-krav – ibland inte helt förenliga – ska tolkas och tillvaratas av kommunerna. Länsstyrelsernas krav på detaljeringsgrad i underlag och utredningar ökar. Åren 2014-2015 kunde 48% av detaljplaneärenden hanteras inom 12 månader. Åren 2022-2023 var motsvarande andel endast 13%.

SKR ser att ökade krav på utredningar i detaljplaneprocessen behöver belysas och analyseras. SKR har därför vid fyra tillfällen genomfört en studie av den faktiska utredningsmängden i ett stort antal detaljplaner. Den senaste studien visar bland annat att det genomsnittliga antalet utredningar i de undersökta detaljplanerna är 7,7 stycken. Det framgår också att antalet utredningar på ett svårförklarat sätt skiljer sig mellan olika län.

Under arbetet med en detaljplan finns alltid frågor som på olika sätt behöver belysas för att kommunen ska kunna göra sin bedömning av markens lämplighet för avsedd markanvändning. Hur mycket material som behövs för en välgrundad bedömning, i vilken form underlaget tas fram, av vem och till vilken detaljeringsgrad, är däremot inte självklart. Idag upplever många kommuner att staten, både i form av intressent, granskningsinstans och vid överprövning, ofta begär att kommunen på ett mycket detaljerat sätt ska låta utreda ett stort antal frågor i nästan varje detaljplanearbete. Varje utredning kostar, både i tid, pengar och oförutsägbarhet. Detta är alltså en tendens som ytterligare belastar den redan komplexa detaljplanläggningen och det byggande som planläggningen syftar till.

Förslag till åtgärder

- ⇒ I regleringsbrevet från 2024 till ett 30-tal myndigheter och till länsstyrelserna ger regeringen ett uppdrag att minska företagets regelbörda och administrativa kostnader. Vi föreslår att regeringen kompletterar skrivningarna med att även kommuners och regioners regelbörda och administrativa kostnader ska minskas.

12. Minska administrativa kostnader av LOV och LOU genom bättre möjligheter för uppföljning och kontroll



Problemet

Privata utförare står idag för en betydande del av välfärdens leverans där kommunen är huvudman, inom ramen för LOV eller LOU. Detta medför omfattande administrativa kostnader för kommunerna, särskilt kopplat till kontroll och uppföljning.

Idag kontrollerar kommunerna sina anbudsgivare och leverantörer med hjälp av kommersiella databaser. Under de senaste åren har flera domstolar och myndigheter av integritetsskäl slutat att lämna ut viktig information. I praktiken innebär det att kommunerna allt oftare själva måste vända sig till domstolar samt tillsyns- och tillståndsmyndigheter för att kunna göra kontroller i upphandlingar och avtalsuppföljningar – vilket medför höga administrativa kostnader. För att motarbeta välfärdsbrottsligheten måste kommunerna kunna granska utförare på ett sätt som är både rättssäkert och effektivt.

Förslag till åtgärder

- ⇒ Vi rekommenderar att staten förenklar och stödjer kommunernas kontrollmöjligheter genom att skapa *en väg in* för kommunerna – och andra upphandlande organisationer – att ta del av relevant myndighetsinformation.

13. Lägg inspektionsresurserna där de gör mest nytta och prioritera lärande och utveckling



Problemet

Inom både skola och socialtjänst upplevs överdokumentation som ett växande och högst problematiskt fenomen. Dokumentation görs ”för säkerhets skull” och för att ”hålla ryggen fri”. Tillsynsmyndigheternas fokus på dokument och formalia gör att det ofta är pappren och inte verksamheten som tillsynes. Tillsynen är mestadels generell, vilket innebär att även de verksamheterna som har visat sig fungera väl över tid, är föremål för tillsyn i samma omfattning som verksamheterna som visar påtagliga problem. Samtidigt kostar tillsynsapparaten samhället årligen miljardbelopp.

Vidare upplever verksamheterna inom kommuner och regioner ofta att den myndighetsstrukturen som finns idag, där Socialstyrelsen och IVO samt Skolverket och Skolinspektionen är separerade, leder till olika tolkningar, motstridiga signaler och ytterligare ett lager av styrning.

Överdokumentation som drivs av nationella myndigheter och länsstyrelser är även en stor utmaning för kommunernas miljökontor då detta skapar krångel, kostnader och försvårar för både näringsliv och för kommuner.

Är skolans tillsyn bra användning av pengarna?

I sin artikel [Granskningens \(glömda\) kostnader](#) (2016) lyfter Anders Forssell och Anders Ivarsson Westerberg problemet med att kostnaderna för tillsyn är betydligt större än vad man kan tro om man enbart tittar på tillsynsmyndigheternas budgetar. Det rör sig om alternativkostnaden, dvs. arbetet som undanträngs genom att verksamheterna lägger tid på att förbereda sig för och genomgå tillsyn. Med skolan som exempel räknar forskarna fram att den sammanlagda kostnaden för skolans tillsyn troligen ligger väl över en miljard kronor om året – pengar som åtminstone delvis kunde ha gått till undervisning och utveckling. I kombination med att just skolan är extra problematisk att tillsyna ("det är inte kvaliteten som granskas, utan kvalitetsledningssystemen"), se t.ex. Mats Alvessons och Maria Strannegårds bok [Check, check, check – Skolinspektionen och granskandets vedermödor](#) (2021), så behöver man ställa sig frågan om nuvarande system skapar tillräcklig nytta för att försvara den höga kostnaden.

Förslag till åtgärder

- ⇒ Se över de centrala myndigheternas, framförallt Skolinspektionens och IVOs uppdrag, med sikte på att bygga en myndighetsstruktur och arbetssätt som främjar förenkling, minskad administration, lärande och utveckling – och i förlängningen stärker invånarnyttan.
- ⇒ Överväg andra arbetssätt, exempelvis peer-review, inom områden där det är tämligen svårt att få insyn i verksamheten genom traditionell tillsyn.
- ⇒ Tydliggör genom vägledningar och styrdokument att nationella myndigheter, länsstyrelser och kommuner i sina tillsynsuppdrag, ska lägga inspektionsresurserna där de gör mest nytta (dvs. en förflyttning mot en mer riskbaserad tillsyn).

Goda exempel - Skatteverket - en möjlig förebild för samlad styrning och tillsyn?

Till skillnad från många andra myndigheter med tillsynsuppdrag fungerar Skatteverket som ett enhetligt nav för både föreskrifter, rådgivning och kontroll. Myndigheten kombinerar styrning, vägledning och tillsyn inom samma organisatoriska ram, vilket möjliggör en mer sammanhållen tolkning av regelverken och minskar risken för dubbla budskap. Det skapar förutsägbarhet och rättssäkerhet för både privatpersoner och företag - utan att Skatteverkets integritet som tillsynsmyndighet ifrågasätts. Exemplet visar att det är möjligt att utöva kontroll samtidigt som man ger proaktivt stöd - utan att undergräva oberoendet.

14. Reformera utbildningssystemet för att bättra kompetensförsörja välfärdens kärna



Problemet

En viktig orsak till varför ”mittokratin” växer är att utbildningssystemet är utformat för att kompetensförsörja den – vilket påpekas av flera forskare^{6 7}. Allt fler unga söker sig till högre utbildningar som förbereder dem för administrativa roller – strateger, utvecklingsledare, samordnare, mm. – snarare än för brukarnära verksamhet. Dessa utbildningar är relativt billiga för lärosäten att tillhandahålla, så utbudet växer – och ofta lätta för studenter att ta sig igenom. Så medan välfärdens brukarnära verksamheter har alltsvårare att hitta kompetent personal, så har vi allt fler högt utbildade unga utan praktiska färdigheter. Utbildningssystemet behöver ta ett större ansvar för att möta upp de faktiska kompetensbehoven i välfärdens kärna.

Förslag till åtgärder

- ⇒ En ökad samverkan mellan staten, lärosäten och sektorn kring utbud, dimensionering, kvalitet och attraktivitet av utbildningarna, med fokus på välfärdens behov.

⁶ Mats Alvesson (2021), Föreläsning - [Högre utbildning – kvalificering eller tomgång](#).

⁷ Alvehus och Kastberg Weichselberger (2024) Administration i offentlig sektor – Om expansion, elevering och mittokrati.

Vad kan SKR göra?

SKR kan, genom sin samlande roll, och sin unika position gentemot staten och medlemmarna, bidra till att minska onödig administration och stärka fokus på välfärdens kärnuppdrag. Det handlar om att sprida beprövade lösningar, erbjuda stöd för antikrångelanalyser, se över den egna datainsamlingen, och verka för minskad administration och krångel i den egna organisationen. Lika viktigt är att driva påverkansarbetet för enklare uppgiftslämning, mer ändamålsenlig tillsyn och en kostnadseffektiv tillämpning av EU-rätten i Sverige, samt att utveckla samspelet mellan styrning och revision. I detta kapitel lyfts de åtgärder som beredningen anser att SKR bör prioritera framöver.

15. Sprid effektiva lösningar och arbetssätt



Problemet

Initiativen i Handslaget, som lanserades 2024, har öppnat dörrarna för mellankommunal samverkan i implementeringen av gemensamma digitala lösningar – i stor skala. Detta arbete behöver fortsätta, med ännu större fokus på implementering och nyttorealiserings. Men det behövs fler format för att sprida effektiva lösningar och arbetssätt, för kommuner såväl som för regioner, särskilt där den teknologiska utvecklingen går snabbt framåt.

Förslag till åtgärder

- ⇒ Resurssätt och accelerera arbetet med den kommande digitala plattformen ”#dela”, och prioritera spridning av lösningar där det finns hög administrativ belastning och stor potential till automatisering.

16. Erbjud handgripligt stöd till medlemmarna att genomlys sin verksamhet utifrån ett antikrångelperspektiv



Problemet

Medvetenheten om att internt orsakad överadministration driver betydande kostnader är stor i hela kommunsektorn. Men att gå från medvetenhet till handling kräver åtminstone en god förståelse av var de egna problemen ligger.

Här ser vi både fall där organisationerna försöker ändra för mycket – och där fokus läggs vid frågor som i sammanhanget har en marginell betydelse.

SKR har en lång erfarenhet av att ge framförallt kommuner handgripligt stöd i att kartlägga sitt nuläge och ta fram prioriteringar för utveckling – genom bl.a. Kommunkompassen (för styrnings- och ledningsfrågorna) och Analysuppdrag (för de ekonomiska frågorna). I dagsläget har SKR inte något samlat erbjudande för att genomlysna verksamheten utifrån ett antikrångelperspektiv – hur onödig administration kan minska, processerna förenklas och automatiseras, och styrning och ledning bättre bädda för fokus på kärnverksamhet (rekommendationerna 1-7). Vidare bör SKR, på samma sätt som man uppmuntrar sina medlemmar att göra, verka för att minska administration och krångel i den egna organisationen, och stärka värdeskapandet för medlemmarna.

Förslag till åtgärder

- ⇒ Erbjud ett handgripligt stöd till medlemmarna att genomlysna sin verksamhet utifrån ett antikrångelperspektiv – och sätta prioriteringar (som ett eget erbjudande, eller kopplat på något av de befintliga).
- ⇒ Verka för minskad administration och krångel internt, och ökat värdeskapande för medlemmarna.

17. Se över SKRs egna pålagor



Problemet

Medan statliga myndigheter behöver ta sitt ansvar för att inte skapa onödig uppgiftslämnarbörda för kommuner och regioner genom omfattande datainsamlingar, så behöver SKR – som är den andra största datainsamlaren efter Socialstyrelsen – ta sitt. I början av 2025 tog SKR ett initiativ att minska antalet enkäter som man skickar ut till kommuner och regioner med 10% - ett steg i rätt riktning. Det borde finnas potential för ytterligare prioriteringar och effektiviseringar av SKRs datainsamlingar.

Förslag till åtgärder

- ⇒ Se över den uppgiftslämnarbördan som SKR ger upphov till, med sikte på att minska denna ytterligare.
- ⇒ Prioritera upp insatser för att den stora mängden av data som samlas in ska mynna ut i lättillgängliga underlag som används och skapar nytta.

18. Arbeta in åtgärdsförslagen till staten i SKRs påverkansagenda



Förslag till åtgärder

I denna rapport lyfter vi ett antal områden där agerande från staten är viktigt – och ibland rentav nödvändigt för att uppnå en förändring. Områden där det framförallt behövs en tydligare position och ett krafttag i påverkansarbetet är uppgiftslämnarbördan, reformering av tillsynen, och av utbildningssystemet. Inom områdena digitalisering, riktade statsbidrag, bättre möjligheter till kontroll av privata utförare, och implementering av EU-rätt handlar det snarare om att stärka det befintliga arbetet med frågorna.

19. Bidra till att normalisera det enkla



Problemet

Kommuner och regioner som vill förenkla sin styrning möter inte sällan hinder. Ett återkommande exempel är att kommunrevisionen – med sin uppgift att granska hur den politiska styrningen fungerar – ofta efterfrågar fler mål, mer detaljerad uppföljning och en tydligare dokumentation. Det kan stå i direkt motsats till ambitionen att minska antalet styrsignaler, förenkla rapporteringen och ge verksamheterna större handlingsutrymme. Följden blir en dragkamp där strävan efter tillit och enkelhet krockar med krav på kontroll och formalia, vilket riskerar att öka snarare än minska den administrativa bördan.

SKR har redan uppmärksammat denna problematik och driver sedan våren 2025 ett pilotprojekt för att hitta lösningar till hur revisionen behöver utvecklas för att bättre kunna möta upp kommuners och regioners förändrade styrning. SKR har, med sin unika position, möjlighet att göra en stor skillnad här, genom sitt arbete med revisionens utveckling, och sin normerande roll av god revisionssed.

Förslag till åtgärder

- ⇒ I framtagande av nästa upplaga av God revisionssed i kommunal sektor, väg in förenkling av styrning och styrmodeller, och vad dessa innebär för samspelet mellan revision och verksamhet.
- ⇒ Arbeta in principerna om förenklad styrning och styrmodeller i utbildningarna till förtroendevalda revisorer, för att stärka deras

förmåga att bli bättre beställare av och kravställare på kommunal revision.

20. Kraftsamla med staten och näringslivet för bättre tillämpning av EU-rätt i Sverige



Problemet

Att Sverige behöver och ska påverka besluten på EU-nivån inom miljö, upphandling, dataskydd och statsstöd, är någonting som ofta lyfts fram. Det man pratar mindre om är vad som händer när EU-regelverken väl ska implementeras. Ändå är det i tillämpningen som det avgörs vad de faktiska administrativa kostnaderna för kommunsektorn ska bli. När implementeringen sker snett eller överdrivet, ofta i flera led, blir kostnaderna kännbara.

När implementeringen av EU-rätt sker snett eller överdrivet

Sverige har valt att täcka samtliga 290 kommuner med krav på **luftkvalitetsmätningar** – trots att EU-direktiv endast kräver detta i större regioner. Det handlar om ökad övervakning utan proportionell nytta.

När **EU:s avfallsdirektiv** implementerades i Sverige tolkades det så att alla företag som producerar farligt avfall omfattas, trots att direktivet avsåg företag som systematiskt hanterar avfall. Det har förlängt och förvärrat regelbyråkratin, särskilt för små företag, och illustrerar hur en lokal tendens till striktare tillämpning slår mot praktisk effektivitet.

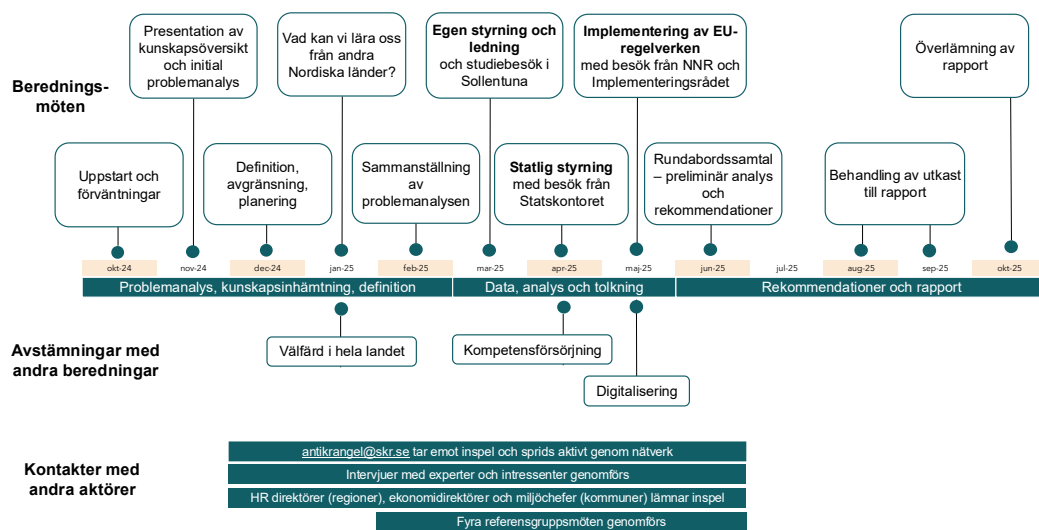
När EU:s nya informationssäkerhetsdirektivet **NIS 2** ska införas i Sverige får en rad olika myndigheter ansvar för att utfärda föreskrifter och genomföra tillsyn. Risken är att olika myndigheter ställer olika krav, använder olika mallar, rutiner och tidpunkter för tillsyn och rapportering. Det kan göra att kommuner, regioner och företag får en extra tung och rörig administration. Både i Tyskland och i Nederländerna har de respektive centrala myndigheterna fått mer befogenheter än vad MSB har fått i Sverige att samordna och harmonisera kraven och processerna, t.ex. gemensam portal, verktyg och mallar.

Förslag till åtgärder

- ⇒ Stärk analys- och påverkansarbetet för att implementeringen av EU-rätten sker på ett sätt som är kostnadseffektivt och att den administrativa bördan hålls nere.
- ⇒ Undersök möjligheterna till och formerna för samverkan med de initiativen som staten och näringslivet redan bedriver på området (Förenklingsrådet och Implementeringsrådet).

Bilaga 1 - arbetsprocessen och medverkande

Programberedningsåret - en översikt



Referensgruppen - medverkande och sammanträden

Namn	Organisation	Roll
Mattias Rossköld	Halmstads kommun	Kommundirektör
Per Törnvall	Sollentuna kommun	Kommundirektör
Gustaf Olsson	Ulricehamns kommun	Kommunchef
Tobias Edoff	Ulricehamns kommun	Utvecklingschef
Camilla Niss	Söderhamns kommun	Kommundirektör
Lennart Andersson	Sundsvalls kommun	Biträdande kommundirektör
Johan Flarup	Västra Götalandsregionen	Direktör kansli och säkerhet
Erik Nyberg	Statskontoret	Utredningschef
Johan Alvehus	Lunds universitet	Professor i ledarskap och styrning, författare av Administration i offentlig sektor - Om expansion, elevering och mittokrati (2024), Ökande administration – belägg och potentiella förklaringar: två essäer (2019), mm.
Mats Alvesson	Lunds universitet, University of Queensland	Professor i organisation och ledning, Årets kommunalekonom 2025, författare av The Art of Less. How to Focus on What Really Matters at Work (2025), Dumhets-bekämpning: fungerande verksamhet och meningsfullt arbete (2023), Check, check, check – Skolinspektionen och granskandets vedermödor (2021), mm.
Lisa Björk	Institutet för stressmedicin, Västra Götalandsregionen	Docent i arbetsvetenskap, redaktör och författare av Tillförlitlig styrning och organisering av välfärden (2023), Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna (2017), mm.
Anders Ivarsson Westerberg	Södertörns högskola	Professor i offentlig förvaltning, författare av Papper, pengar och patienter: Primärvården i administrations-samhället (2021), Ängsliga byråkrater eller professionella pragmatiker? (2019), Granskningens (glömda) kostnader (2016) Administrationssamhället (2014), mm.
Petra Svedberg	SKR	Chef demokrati och styrning

Sammanträden:

- 5 mars 2025. ”Onödighet” och relaterade avvägningar.
- 2 april 2025. Statens styrning av kommuner och regioner, med Erik Nyberg, Statskontoret.
- 5 maj 2025. Kommunernas effektivitet, med Emelie Värja, SKR.
- 2 juni 2025. Erfarenheterna från Försvarsmakten, med Håkan Silverup, Försvarsmakten och Lunds universitet.

Bilaga 2 - inspelen till funktionsbrevlådan

Rekommendation	Vad handlar den om?	Vem riktar den sig till?	Från vem lämnat den?
Inför "en uppgift, en gång" uppgiftsinsamling.	enklare statlig styrning	staten	flera röster
Överväg kollegial granskning istället för traditionell tillsyn inom skola.	enklare statlig styrning	staten	övrigt
Gör tillsynen bl.a. inom skolan mer riskbaserad – så det lönar sig att göra rätt.	enklare statlig styrning	staten och kommuner	flera kommunala chefer
Se över ansökningar om och rapporteringar av riktade statsbidrag - i många fall efterfrågas information på vad som upplevs som onödig detaljnivå.	enklare statlig styrning	staten	flera röster, bl.a. kommun (central förvaltning)
Lagstiftning om diarietföreläggning är omodern och tar inte hänsyn till all information som skapas och utbyts i det moderna samhället. Minska kraven på diarietföreläggning.	enklare statlig styrning	staten	övrigt
Minska kraven på rapportering av ej verkställda beslut inom socialtjänsten.	enklare statlig styrning	staten	kommun (verksamhet)
Minska (IVOs, Socialstyrelsens) dokumentationskrav inom socialtjänsten, och hitta formerna för att kostnaderna för tillsyn ska bäras av staten.	enklare statlig styrning	staten	kommun (verksamhet)
Bättre framförhållning på riktade statsbidrag.	enklare statlig styrning	staten	kommun (verksamhet)
Minska dokumentationskrav i skolan.	enklare statlig styrning	staten och kommuner	kommun (politik)
Gör återrapportering av riktade statsbidrag och EU-medel mer enhetlig.	enklare statlig styrning	staten	kommun (central förvaltning)
Tydliggör vilka enkäter som är frivilliga.	enklare statlig styrning	staten	region (central förvaltning)
Minska antalet riktade statsbidrag , särskilt där hanteringskostnaden i förhållande till belopp är orimligt stor.	enklare statlig styrning	staten	kommun (central förvaltning)
Förenkla riskklassningsmodellen/dess implementering , bl.a. avseende behovet att fatta återkommande riskklassningsbeslut, samt att besluta om avgiftsuttag efter varje kontroll.	enklare statlig styrning	staten	kommun (verksamhet)

Ta bort dubbelrapportering av data , t.ex. inom livsmedelskontrollen (Livsmedelsverket, Jordbruksverket) och tillgängliggör den datan som samlas in bättre.	enklare statlig styrning	staten	kommun (verksamhet)
Stärka tillsynsmyndigheterna vägledande/stödjande uppdrag och bättre ta vara på kunskaper inom myndigheterna för lärande och utveckling.	enklare statlig styrning	staten	kommun (verksamhet)
Se över lagstiftningen som är för detaljstyrande och hämmar den digitala utvecklingen. Med bredare formuleringar kan kommunerna bättre ta vara på befintlig data.	enklare statlig styrning	staten	kommun (verksamhet)
Onödighetsinventeringar med praktiska checklistor och metodstöd för antipiloter och avveckling, t.ex. kortare och mer ändamålsenliga årsredovisningar, eliminera överflödiga styrdokument och informationsflöden, policies och planer.	minska eget krångel	kommuner och regioner	flera röster, kommuner och regioner
Förenkla den egna styrningen - integrera alla relevanta mål i ordinarie verksamhetsplanering .	minska eget krångel	kommuner och regioner	flera kommuner
Ersätt individuell lönerrevision med mindre administrativt betungande system, exempelvis lönetrappor eller kollektiva uppgörelser.	minska eget krångel	centrala och lokala parter	flera röster, bl.a. en region
Förenkla processerna , t.ex. gå över till schablonersättningar där hanteringskostnader är för höga i förhållande till belopp.	minska eget krångel	kommuner och regioner, samt staten	övrigt
Dra ner på antalet välbetalda utvecklingsjobb inom den centrala administrationen och förlägg utvecklingsarbetet längre ut i organisationen .	minska eget krångel	kommuner och regioner	region (central förvaltning)
Avstå från att införa vissa centrala stödfunktioner för t.ex. postsortering, skanning, etc., - skapar mer krångel än nytta.	minska eget krångel	kommuner och regioner	region (verksamhet)
Stärk riskbaserade arbetssätt vid tillsyn enligt miljöbalken för att bättre balansera kostnad mot nytta, utifrån både kommunernas och näringslivets perspektiv.	minska eget krångel	kommuner och regioner, samt SKR	näringsliv
Bättre/mer enhetliga rutiner för fakturahantering, och större följsamhet mot ramavtal.	minska eget krångel	kommuner och regioner	flera röster, kommun (central förvaltning)
Minska internfakturerings för t.ex. användning av lokaler.	minska eget krångel	kommuner och regioner	kommun (politik)
Samordna tillsynen lokalt/regionalt och undvik fragmentering.	samordning och samverkan	kommuner och regioner, samt staten	flera röster, kommuner och regioner

Nationellt upphandlade systemstöd inom HR, ekonomi, IT, inköp, mm.	samordning och samverkan	kommuner och regioner, samt SKR	övrigt
Öka mellankommunal samverkan för att dela på resurser och funktioner, särskilt inom tillstånd och tillsyn.	samordning och samverkan	kommuner och regioner	flera röster, bl.a. kommun (verksamhet)
Dra nytta av metodutveckling som genomförts av andra kommuner/regioner, identifiera "best practice" och inför standardiserade arbetssätt/gemensamma rutiner .	samordning och samverkan	kommuner och regioner, samt SKR	kommun (politik)
Öka tillgängligheten och användningen av data genom att all verksamhetsstatistik läggs in i Kolada.	samordning och samverkan	staten och SKR	kommun (central förvaltning)
Omfattande manuell hantering vid gymnasieantagning - möjligt att införa nationellt digitalt antagningssystem?	digitalisera	kommuner och regioner, samt SKR	kommun (verksamhet)
Säkerställ digitala verksamhetssystem som fungerar och "pratar med varandra" .	digitalisera	kommuner och regioner	flera röster, kommuner och regioner
Möjliggör enkla inloggningar för personal i verksamheten, t.ex. inom hemtjänst.	digitalisera	kommuner och regioner, samt staten	flera röster, kommuner och regioner
Implementera bättre lösningar för digitala enkäter som underlättar för dem som lämnar uppgifter.	digitalisera	staten	kommun (verksamhet)
Digitalisera invånares ansökningsprocesser om t.ex. färdtjänst och gör dessa mer självinstruerande för att minska behovet av kompletteringar och manuell handpåläggning.	digitalisera	kommuner och regioner, samt staten	kommun (central förvaltning)
Underlätta överföring av kommunernas information om miljöstraffavgifter till Kammarkollegiets e-tjänst, samt förenkla ansökan om utdömande av vite via Mark- och miljödomstolens e-tjänst.	digitalisera	staten	kommun (central förvaltning, verksamhet)
Harmonisera verksamhetssystemen inom miljöområdet, för att underlätta utbyte av information och integration med andra system.	digitalisera	kommuner och regioner, samt SKR	kommun (verksamhet)
AI-baserad maskning av handlingar.	digitalisera	kommuner och regioner	kommun
Inför digitala öppna diari er för att minska arbetsbelastning vid utlämning.	digitalisera	kommuner och regioner	kommun
Automatiserad dokumentation inom socialtjänsten.	digitalisera	kommuner och regioner, samt staten	kommun
Avskaffa pappersblanketter i kommuners/regioners interna processer - gör all informationsinhämtning digital .	digitalisera	kommuner och regioner	flera röster

Förenkla den egna informationshanteringen - personuppgifter hanteras som känsliga, fastän de inte är det.	minska över- implementering	kommuner och regioner	övrigt
Öka följsamheten till myndigheternas vägledningar inom miljö- och hälsoskydd, VA och fysisk planering, och säkerställ mer jämlik behandling av företag i olika delar av landet avseende bl.a. handläggningstider och avgifter.	minska över- implementering	kommuner och regioner, SKR	flera röster, näringsliv
Förenkla dispensförfarandet för 24h arbetspass inom räddningstjänsten, avskaffa arbetstidsnämnden, och avskaffa lokala krav som går längre än EU-kraven.	minska över- implementering (av EU-rätt)	centrala parter, samt kommuner	kommun (verksamhet, politik)
Förenkla rapporteringen av enskilda avloppsanläggningar till Havs- och vattenmyndigheten. Mer generella beräkningar av utsläppen? Enbart uppdatera nytillkomna avlopp?	minska över- implementering (av EU-rätt)	staten	kommun (verksamhet)
Förbättra möjligheter till direktupphandling för kommuner, eftersom kravet på god ekonomisk hushållning redan finns i kommunallagen.	påverka EU	staten	kommun (central förvaltning)
Minska den administrativa bördan i samband med ansökan och redovisning av bl.a. Jordbruksstöd.	påverka EU	staten	kommun (central förvaltning)
Nationellt effektiviseringsråd mellan stat, SKR och kommuner/regioner.	SKRs roll	SKR och staten	flera röster, kommuner och regioner
SKR som samlad remissinstans med förenklingsfokus.	SKRs roll	SKR	flera röster
Stärka SKRs stöd till tolkning när nya och omfattande krav lanseras, t.ex. NIS 2, AI act - stor osäkerhet, stora konsekvenser om man gör fel, och därmed också risk för övertolkning.	SKRs roll	SKR	flera röster, kommuner och regioner
"Hands-on" stöd från SKR när nya regelverk introduceras, t.ex. genom gemensamma upphandlingar eller stöd till kravställning av lösningar som möter kraven.	SKRs roll	SKR	flera röster, kommuner och regioner
Tydliggör att finansieringsprincipen ska gälla även vid nya EU-krav.	SKRs roll	SKR	region

Bilaga 3 – förslag till mallar, checklistor och beslutsstöd

Genomlysning med fokus på lokal överimplementering - förslag till mall

- ☐ **Starta med en tydlig avgränsning**
 - Utse ett temaområde (t.ex. bygglov, individ- och familjeomsorg, upphandling).
- ☐ **Identifiera och lista aktuella lagkrav och centrala regler (nationella/EU) som styr området**
- ☐ **Kartlägg lokala tolkningar och rutiner**
 - Samla aktuella interna styrdokument, checklistor, mallar, arbetsinstruktioner.
 - Dokumentera vad som görs utöver lagens minimikrav.
- ☐ **Genomför workshops eller intervjuer med handläggare och chefer**
 - Diskutera på vilken övertolkning som upplevs som mest tidskrävande.
 - Fråga efter exempel där det känts tveksamt – men ändå genomförts ”för säkerhets skull”.
 - Diskutera varför vissa rutiner finns – är det vanor, tolkningar, tillsynstryck, uppdrag från politiken, eller något annat?
- ☐ **Prioritera områden för åtgärd**
 - Välj de områden där ett borttagande av överkrav kan frigöra mest resurser – utan orimlig negativ påverkan.
- ☐ **Implementera och följ upp**
 - Uppdatera vägledningar och inför de nya arbetssätten.
 - Följ upp effekterna.

Tomelillas verktyg för onödighetsinventering/anti-piloter

[Onödighetsinventering]

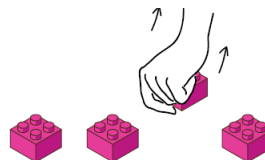
Inför en Anti-pilot: identifiera moment/processer i er verksamhet som skapar problem, friktion, är överflödiga eller är tidstjuvar.

1. Gör en lista av de aktiviteter ni gör ofta och mest av.

Det kan vara internt i organisationen eller avdelningen, eller en lista av de tjänster, moment eller processer som ingår i ert huvudutbud ut mot era användare.

2. Identifiera "skav", problem eller tidstjuvar.

Utifrån aktiviteterna på listan – identifiera vilka moment/processer ni vet/tror skapar mest friktion, kan vara överflödiga, är ständigt återkommande, tar onödigt lång tid eller som ni inte vet syftet med.



3. Gör en snabbprioritering av punkterna på listan

Rösta fram de moment eller processer som ni känner är viktigast eller mest görbara att förändra eller ta bort.

4. Gå igenom frågeställningarna på de aktiviteter eller komponenter ni valt ut i snabbprioriteringen

Frågeställningar: Hur gör vi idag? Hur såg situationen ut då vi bestämde det? Hur ser det ut idag? Vad har förändrats? Vad har hänt med målgruppen? Vad kan vi ta med oss från det gamla in i det nya? Vad kommer vi vinna på att ta bort och "uppgadera" det vi gör?

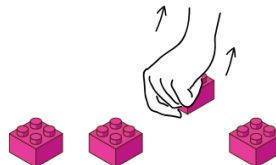
Bra jobbat! Är ni redo att testa att ta bort det ni identifierat som onödigt, ineffektivt eller dåligt? Gå då vidare till instruktionerna för att göra en anti-pilot. Lycka till! 🍀

1.0 Anti-pilot / Testa att ta bort något från verksamheten

Steg 1. Gör en lista på saker som inte fungerar eller skapar värde

Identifiera och gör en lista på moment, komponenter, processer, möten eller roller som ur ett användar- och medarbetarperspektiv inte skapar värde, är ett hinder, en tidstjuv, inte fungerar eller uppskattas eller frågor/problem som ständigt återkommer (ta hjälp av medarbetare och användare att identifiera sådana).

Välj ut ett att börja med. Vad är det ni vill testa att ta bort?



Steg 2. Reflektera kring konsekvenser

Resonera helt kort kring vad som skulle kunna hända om ni tog bort ett moment/process/roll?

Vilka effekter och konsekvenser kan det få:

För användaren?

För medarbetare?

För andra aktörer?

För verksamheten i stort?

Ex på konsekvenser: sparar tid, mindre administration, sparar pengar, ökar tillgänglighet, ökar trygghet osv.

Steg 3: Gör en anti-pilot!

Testa nu – under en begränsad tidsperiod och i liten skala ute i verksamheten – att ta bort eller sluta med den eller de komponenter/moment som ni valt ut.

Bestäm under **hur lång tid** ni ska testa att ta bort momentet, vilka resurser som behövs och vilka berörda aktörer som behöver informeras och involveras i testet.

Gör en **snabb nulägesanalys** innan ni gör testet, för att kunna jämföra med när testet avslutas.

Steg 4: Dokumentera anti-piloten

Dokumentera anti-piloten: Vad hände? Är det något vi kan sluta med permanent/göra mindre av för att ge plats åt annat som fungerar bättre, sparar tid eller förbättrar användarupplevelsen?

Gör en **snabbuppföljning** efter testet för att se hur testet upplevdes och vad resultatet blev.

Några fallgropar att undvika:

1. Ta inte bara bort "problem-komponenter". Om man vill åt en större förändring välj någon av de viktigare och essentiella momenten att ta bort och se vilka effekter det får.

2. Undvik att direkt ersätta komponenten eller momentet som är borttaget. Det kommer kännas ovanligt och t.o.m. obehagligt att ta bort något man kanske gjort länge och lagt ner tid och resurser på. Då är det lätt hänt att vilja "rädda" processen och fylla tomrummet med något annat. Men ha tålamod och se vad som händer under testperioden.

3. Att dra ner på kvaliteten eller ta bort fördelar i tjänsten eller processen för att ex skapa en "lägpris-variant" av samma tjänst eller process är inte rätt väg att gå. Att arbeta med 'ta-bort-övningar' innebär att man, genom att ta bort något, ändå adderar värde och inte att man ska göra samma sak fast lite sämre.

Källa: <https://tomelilla.se/>

Antikrångel – välfärden med kärnuppdraget i fokus

Styrelsen för Sveriges Kommuner och Regioner tillsatte hösten 2024 en programberedning för minskad administrativ börda och antikrångel. Syftet med programberedningens arbete har varit att till styrelsen tillhandahålla en samlad, tvärsektoriell bild av området där utmaningar och möjligheter genom lärande exempel lyfts fram, och peka på strategier och konkreta förslag för utveckling.

I denna rapport presenterar programberedningen 20 konkreta förslag till vad kommuner och regioner, staten och SKR kan göra för att minska onödigt krångel och administrativ börda, och frigöra resurser till kärnverksamheten.

Upplysningar om innehållet

Sofia Avdeitchikova, sofia.avdeitchikova@skr.se

© Sveriges Kommuner och Regioner, 2025

ISBN/Beställningsnummer: 978-91-8047-376-7

Text: Sofia Avdeitchikova

www.skr.se