

Framtidens ekonomifunktion

Vad säger det offentliga Sverige om ekonomifunktionens organisation, arbetssätt, roller och kompetenser – nu och i framtiden?

Vi hjälper organisationer att växa och nå sin fulla potential genom strategi- och verksamhetsutveckling

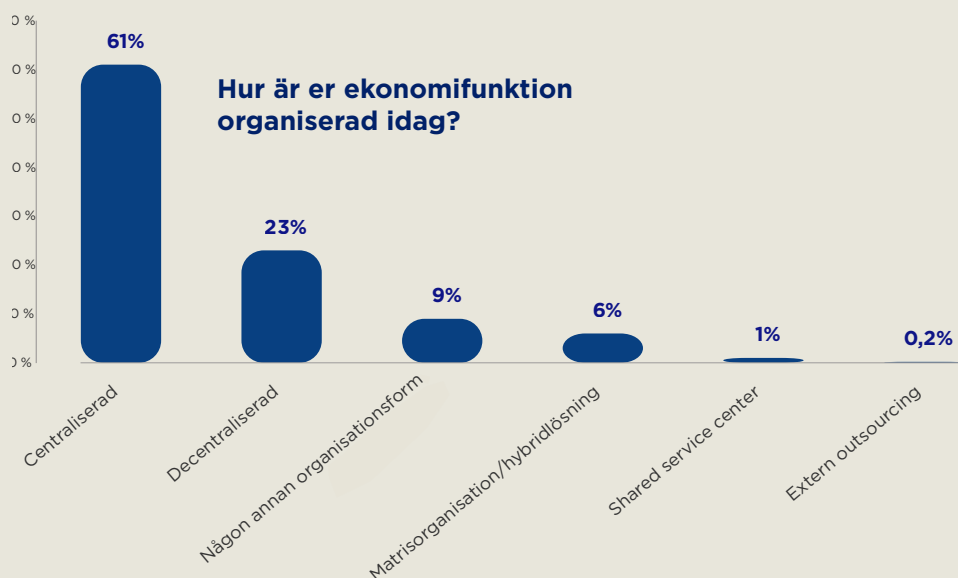
- ➔ Managementkonsulttjänster
- ➔ Utbildningar
- ➔ IT-lösningar

Detta är ett utdrag från resultaten av en enkätundersökning som genomfördes av **CANEA** i samverkan med **KEF** under hösten 2025. Enkäten besvarades av nästan 600 personer, huvudsakligen verksamma inom Sveriges kommuner.

Idag, när mer förväntas åstadkommas med mindre resurser, och med ökad kvalitet, brottas många kommuner med hur man ska organisera sig och arbeta. Detta kan vi se i alla organisatoriska delar, även i ekonomifunktionen.

Denna spaning resulterade i denna barometer, utförd i form av en enkätundersökning till KEFs medlemmar. Nästan 600 svarande från olika typer av kommuner har gett sin syn på några mycket intressanta frågeställningar kring ekonomifunktionens organisation, roller, kompetenser och arbetssätt, nu och framåt.

Hur organiserar man sig idag?



Majoriteten av kommunerna har i dag en centraliserad ekonomifunktion, och respondenterna säger sig i stor utsträckning även föredra det framåt. Samtidigt finns en tydlig rörelse mot hybridlösningar –

särskilt bland kommuner som i dag har en mer decentraliserad organisation. För de som vill byta modell framkommer de klassiska mönstren i svaren:

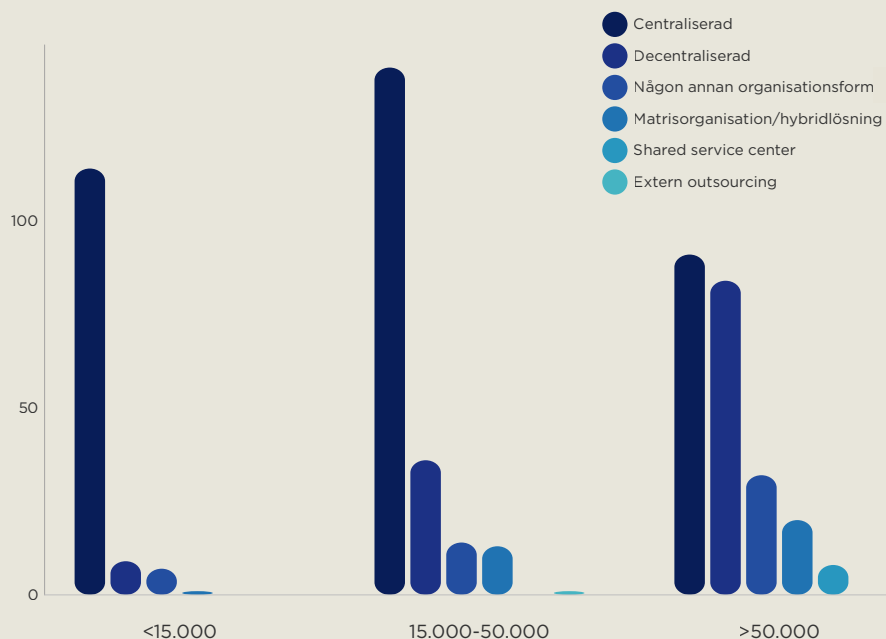
- Centralisering ger styrning och effektivitet men riskerar distans till verksamheten
- Decentralisering ger verksamhetsnärhet, engagemang och flexibilitet men brist på samordning
- Hybridvarianter ses som lösningen för att förena dessa perspektiv

Bakgrund om respondenterna



Storlek och lokalisering har betydelse

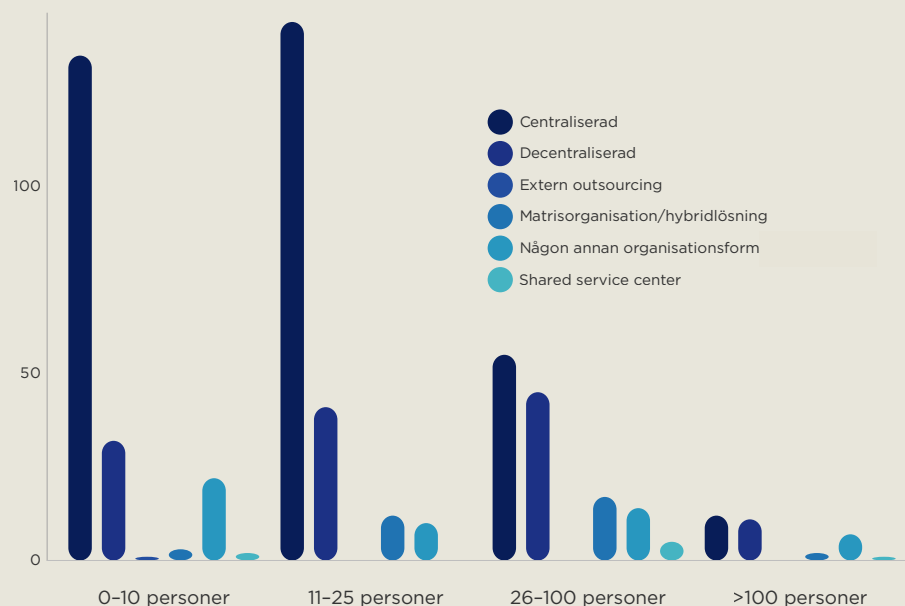
Hur är er ekonomifunktion organiserad idag, uppdelat på kommunstorlek



Små kommuner är nästan alltid centraliserade och betonar närheten till verksamheten som den största fördelen. Mellanstora kommuner är oftast centraliserade och motiverar det med närhet till verksamheten, enklare styrning, och möjlighet till enhetliga

arbetssätt. I stora kommuner är bilden mer komplex – flera olika organisationsformer förekommer, och svaren betonar behovet av samordning och styrning samt problemen med olika arbetssätt mellan förvaltningar.

Organisationsform uppdelat på hur många som arbetar i ekonomifunktionen



Antalet anställda i ekonomifunktionen påverkar också synen på organiseringen i den nuvarande organisationen.

- Större funktioner betonar verksamhetsnärhet men rapporterar något färre problem kring styrning
- Små funktioner är nästan alltid centraliserade och värdesätter verksamhetsnärhet, men pekar också på behov av styrning för att klara arbetet
- I de största funktionerna är svaren för få för att dra säkra slutsatser, men även här är det tydligt att man betonar vikten av att vara nära verksamheten
- Mellanstora funktioner är oftast centraliserade och framhåller både verksamhetsnärhet och styrning/samordning som viktiga fördelar

När man får uttrycka sig fritt

I enkätens fritextkommentarer framträder några tydliga mönster:

- Centralisering ses som en styrka för samordning och enhetlighet, men kritiseras för att skapa distans till verksamheten
- Decentralisering lyfts som en bra förutsättning för verksamhetsnärviken och förståelse för verksamheten, men kritiseras för bristande styrning och samordning

- Hybridlösningar framhålls som en möjlig väg för att förena dessa två, men de kräver ett tydligt och välfungerande ledarskap för att önskade effekter ska uppnås

Här noterar vi att många lyfter hybridlösningar (t ex matrisorganisation) som bra för att behålla många potentiella fördelar, men samtidigt är det förhållandevis få som har det idag och ser det som en trolig utveckling framåt. Det kan bero på att hybridlösningar ofta är svåra att identifiera, implementera och underhålla.



Detta är bara ett smakprov ur undersökningen.

Håll utkik på canea.se och i våra sociala kanaler, där den fullständiga rapporten publiceras i mars.

Hur ser man på framtiden?

När det gäller vilken organisationsform som ses som mest ändamålsenlig framåt finns det ingen tydlig linje, alla varianter har för- och nackdelar, men man är någorlunda överens om följande:

- Hybridmodeller med centraliserad ledning och lokalt placerade controllers ses som mest ändamålsenliga
- Centralisering anses ge standardisering, samlad kompetens och effektivitet
- Decentralisering anses ge närhet till verksamheten och större legitimitet i styrningen

Ett återkommande budskap i svaren är:

”Organisationen spelar dock mindre roll – det viktiga är tydliga uppdrag, gemensamma processer och professionell samverkan.”

Flera påpekar att centralisering ofta ger bättre kontroll, kvalitet och möjlighet till utveckling, men riskerar att skapa distans till verksamheten.

”Det bästa med centralisering är att det ger en hög grad av kontroll, det sämsta är att det blir svårt med verksamhetsanknytningen.”

Samtidigt finns en bred förståelse för fördelarna med decentralisering. Man ser här närheten till verksamheten, hög legitimitet och förståelse för vardagens styrningsfrågor som viktiga förtjänster. Men samtidigt lyfter man problem med decentralisering.

”Man får ett verksamhetsnära stöd, vilket är bra, men det är samtidigt svårt att hålla ihop gemensamma rutiner och bibehålla ett helhetsperspektiv.”

Mot den bakgrunden framträder en hybridlogik som den mest realistiska vägen framåt – centraliserad ledning och metodik kombinerat med lokal närvaro.

Storleken har betydelse, även i framtiden

Trots att framtidsbilden på många sätt är förvånansvärt samstämmig skiljer sig fokus och förutsättningar tydligt mellan kommunstorlekarna.

Stora kommuner

De stora kommunerna prioriterar styrning, samordning och koncernperspektiv framåt. En stor majoritet av svaren betonar behovet av standardisering, gemensamma processer och dataanalys. Specialistroller inom

AI, investeringsstyrning och verksamhetsanalys efterfrågas ofta.

”Centralisering behövs för att hålla ihop styrningen och utveckla professionen.”

Medelstora kommuner

Här syns störst spännvidd i svaren men också störst fokus på balans mellan styrning och närhet till

verksamheten. Fler än hälften förespråkar hybridlösningar – central ledning kombinerad med controllers ute i verksamheten. Tydliga roller, gemensamma metoder och samverkan lyfts som avgörande.

”Organisationen spelar mindre roll – det viktiga är tydlighet och samverkan.”

Fokus ligger på en förflyttning från reaktiv till proaktiv styrning.

Små kommuner

I de små kommunerna dominerar kapacitetsfrågor. Nästan alla nämner resursbrist, sårbarhet på grund av personberoende eller svårigheter att rekrytera. Samarbete mellan kommuner och digitalisering ses som vägen framåt.

”Vi är för få – fokus hamnar på drift, inte utveckling.”

Närheten till verksamheten är en styrka, men utvecklingsarbetet blir ofta för personberoende.



Stora kommuner
(>50 000)

Andel svar 41%

Viktigast Koncernstyrning, standardisering, dataanalys

Största utmaning Att behålla verksamhetsnärheten



Medelstora kommuner
(15 000–50 000)

Andel svar 36%

Viktigast Balans, tydliga roller, hybridlösningar

Största utmaning Samverkan mellan central och lokal nivå



Små kommuner
(<15 000 inv.)

Andel svar 23%

Viktigast Resursoptimering, digitalisering, samverkan

Största utmaning Sårbarhet pga personberoende, rekrytering

Från räknemissar till strategisk partner

Resultaten visar en vilja att förflytta sig bort från en "traditionell bild" av ekonomifunktionen som administrativ och regelstyrd, mot en roll som strategisk partner, analytiker och förändringsledare. Det handlar mindre om att vara en stödfunktion och att "räkna rätt" och mer om att tolka, påverka och utveckla. Frågan blir då om behovet av de mer traditionella arbetsuppgifterna inte finns längre, eller om något annat – kanske digitalisering/AI – ska lösa det.

Många respondenter beskriver behovet av att stärka kompetensen inom verksamhetsförståelse, dataanalys, kommunikation och ledarskap, utöver den ekonomiska expertisen. Rollen som Business Controller återkommer som symbol för denna förflyttning – en funktion som integrerar ekonomisk analys med verksamhetsutveckling, processledning och beslutsstöd.

"En framgångsrik controller behöver kunna kommunicera, leda utan att vara chef, och förstå både verksamhetens logik och de politiska målen."

Roller som AI-strateg, dataanalytiker och utvecklingsledare ses som viktiga för ekonomiarbetet i framtiden. Samtidigt betonas att digitalisering och AI inte handlar om teknik i sig, utan om förmågan att omsätta data till beslutsstöd och förbättring.

"Vi behöver AI-kompetens, säkra indata och bygga tillförlitliga AI-verktyg."

Förflyttningen handlar alltså inte enbart om nya titlar, utan om ett mentalt skifte:

1. Från att bevaka ekonomin till att utveckla verksamheten
2. Från efterhandsrapportering till framtidsblickande analys
3. Från administrativ service till strategiskt partnerskap

Det framtida idealet beskrivs som en proaktiv, verksamhetsnära och digitalt rustad ekonomifunktion – som driver utveckling i samspel med ledning och politik, snarare än att enbart stödja den.

Tips till framtidens ekonomifunktion

Undersökningen visar att organisationsformen är viktig, men att alla varianter har sina för- och nackdelar. Det man funderar på handlar mer om vilken roll ekonomifunktionen ska spela i organisationen. Resurs- och kompetensfrågan anses vara en stor utmaning även framåt. Nya kompetenser och arbetssätt kommer krävas. Dessutom är detta inte bara frågor för ekonomifunktionen utan för hela organisationen – hur man ska leda, styra och samverka för att nå bästa resultat.

För att ekonomifunktionen, och organisationen som helhet, ska lyckas framåt ser vi att följande måste finnas på plats:

- En verksamhetsmodell som knyter ihop strategi, styrning och operativt arbete
- Tydliga processer som stödjer tvärfunktionell samverkan och motverkar silos, både i det interna (mellan funktioner) och externa (mellan förvaltningar/kommuner) perspektivet
- Tydlighet i roller och befogenheter
- Standardiserade arbetssätt utifrån best practice och lokala förutsättningar

- Ett tydligt, respektfullt och empatiskt ledarskap
- En organisationskultur som stödjer lärande och kompetensutveckling genom återkoppling, digitala verktyg, och gemensam uppföljning
- Att organisationen arbetar proaktivt med att realisera den potentiella nyttan av digitalisering/automatisering/AI

Denna skrift är framtagen av Pontus Fryk, Joakim Eriksson och John Saldin på **CANEA**.

Pontus Fryk ansvarar för CANEAs område *Offentlig sektor*. Han stödjer offentliga organisationer i frågor som rör strategi, ledarskap, verksamhetsutveckling och organisationsgenomlysning.

Joakim Eriksson är jurist och ekonom med bakgrund som kanslichef och kommunchef. Han är specialiserad på organisation, styrning och ledning av kommuner och regioner.

John Saldin arbetar huvudsakligen med strategi och omvärldsanalys inom både privat och offentlig sektor. Han har bred erfarenhet av förvaltningsarbete och strategi från både svenska och internationella uppdrag.



Pontus Fryk



Joakim Eriksson



John Saldin