



KommunForskning  
i Västsverige

KFi-Nytt nr 2/2023

## En matig höst

Sommaren ger som alltid tillfälle för reflektion. Utöver själva ledigheten är det någon eller några veckor före och efter som inte riktigt är som andra under året. Vardagen tuggar inte på som vanligt. Inom litteraturen kring lärande och strategi brukar det betonas att just ändrade förutsättningar och att inte allting flyter på rutin är gynnsamt för utveckling. Att vardagen kommer allt för långt bort leder emellertid inte heller till en gynnsam utveckling. Idéer blir för dåligt förankrade i de praktiska och faktiska förutsättningarna för att kunna omsättas. När sommaren nu avslutas kommer flera av de goda idéer som dykt upp att glömmas bort och aldrig leda till någon förändring. Rimligt och kanske till och med bra. Det mesta av den offentliga sektorn har en karaktär som gör att utvecklingen sällan behöver vara drastisk. I stället handlar det om att ständigt utveckla i det lilla och verkligen lyckas med att vidmakthålla när goda rutiner etablerats. Inte så glamoröst, men otroligt viktigt.

Både mer omfattande omprövningar och utveckling i det lilla förutsätter emellertid någon input, eller utlösare. KFi har som ett av sina huvudsakliga verksamhetsben att stimulera inte bara kunskapsgenerering, utan också kunskapsspridning. Ambitionen är givetvis att det på olika sätt ska leda till en utvecklade verksamhet bland våra medlemmar. Direkt genom att stimulera positiv förändring. Indirekt genom att skapa underlag för reflektion. Höstens seminarieschema finns nu tillgängligt både på kfi.se och som bilaga till detta nyhetsbrev. Som vanligt spänner seminarierna över olika områden. Den årligen återkommande KFi-dagen är inplanerad till den sista fredagen i november, den 24:e. Väl medvetna om att kommuner och regioner har det tufft för tillfället hoppas vi att vårt utbud med kostnadsfria seminarier kan utgöra ett sätt att skapa ett stöd för fortsatt kunskapsgenerering bland våra medlemmar. I år gör vi också en särskild satsning och halverar priset för KFi-dagen. Väl mött på våra aktiviteter!

*Gustaf Kastberg Weichselberger*  
Föreståndare

### INNEHÅLL

#### **En matig höst**

Gustaf Kastberg Weichselberger

#### **Bok om styrning**

Björn Brorström

#### **Administration: Två omvända u-kurvor**

Gustaf Kastberg Weichselberger

#### **FORTE beviljar forskningsstöd till KFi-forskare för studier av tillitsbaserad styrning och ledning**

Sven Siverbo

#### **Kommuner som innovationsplattformar**

Christian Jensen

#### **Ny praxisundersökning på gång**

Pierre Donatella

#### **Välkommen till höstens KFi-seminarier!**

Viveka Nilsson

#### **KFi-seminarier hösten 2023**

## Bok om styrning

Mycket av min forskning har handlat om administrativa reformer inom offentlig sektor. Fokus har framförallt varit på implementering och effekter av olika reformer och med utgångspunkt från forskarens varumärke att problematisera. Hösten 2022 bestämde jag mig att försöka sammanfatta och beskriva utvecklingslinjer, men också att sätta in olika reformer i sitt sammanhang och därigenom försöka förklara varför reformer lanseras, tillämpas och avvecklas. Den rätta benämningen på boken visade sig när jag var klar vara "Styrning" ([KFi-rapport 187](#)). Det finns till den korta och slagkraftiga (?) titeln två undertitlar; "Ideologier och reformer under ett halvt sekel" och "Från programbudgetering till Tillitsbaserad styrning och ledning"

Boken handlar om styrning, ideologier och reformer med fokus på svensk offentlig sektor och då särskilt regioner och kommuner under drygt en 50-årsperiod. Beskrivningen av ideologier och reformer är på tre nivåer. Den första nivån beskriver några bärande idéer inom samhällsvetenskapen som tydligt kan identifieras och som har varit och är betydelsefulla för att förstå samhällelig utveckling, men som också innefattar normativa inslag och således uppfattningar om hur saker och ting bör vara. Den andra nivån är budskap, modeller och metoder i syfte att förändra och förvandla ineffektiva organisationer redovisade av managementgurus. Dessa modeller kan vara mer eller mindre konkreta till sin karaktär. De består oftast av ett antal handlingsregler för god management. Den tredje nivån är konkreta tillämpningar av modeller för styrning, organisering och ledning med fokus på regioner, tidigare lands-ting och kommuner i Sverige. Beskrivningarna av de konkreta tillämpningarna innefattar också kommentarer och resonemang rörande eventuella svårigheter vid implementering och vilka effekter på en övergripande nivå som modellerna innebär. Utgångspunkten för beskrivningarna är att det handlar om att åstadkomma ändamålsenlig styr-

ning. Agenten ska genomföra verksamhet i enlighet med huvudmannens intentioner och beslut. Hur relationen mellan huvudmannen och agent arrangeras för ett gynnsamt utfall, demokrati och effektivitet, är den uppgift som organisationsledningar har att lösa!

Beskrivningarna på de tre olika nivåerna är i sig syften med boken, men det finns också en idé att betrakta de olika utvecklingslinjerna tillsammans och beskriva de sammanhang som framtonar. Ideologerna och reformerna sätts också in i sitt sammanhang genom beskrivning av den samhällsekonomiska och kommunalekonomiska utvecklingen under det dryga halva sekel som omfattas av studien. Beskrivningen är översiktlig med fokus på kraftiga inbromsningar och vändpunkter för ekonomin och direkta konsekvenser av detta i form av reformer inom området ekonomi och finansiell styrning. Bokens tyngdpunkt vad gäller administrativa reformer är på de mer sentida företeelserna, det vill säga New Public Management (NPM) och Tillitsbaserad styrning och ledning.

Ett viktigt påpekande är att texten är populärvetenskaplig. Jag har tagit mig friheten att blanda och ge mellan egna tidigare studier inom de olika områdena, andras studier och bidrag som jag uppfattar vara centrala samt egna praktiska erfarenheter av reformer inom området styrning, organisering och ledning. Vad gäller andras studier handlar det om resonemang och utvecklade teorier som inspirerat mig och många andra.

Avslutningsvis i boken konstateras att styrning är nödvändigt, ja till och med viktigt om organisationer ska kunna fungera bra. Därför behövs också reformer. Det är lätt att göra sig lustig i efterhand över den entusiasm som utbreder sig kring någon ny tilltalande idé och modell och alla de positiva, avsedda och önskvärda effekter som förväntas uppkomma. Det sker inte någon förändring om det inte är kraft i ett utvecklingsarbete och finns tilltro till att förändring verkligen kan ske. Medarbetare och chefer i väl fungeran-

de organisationer är aldrig nöjda utan idéer finns ständigt om förbättringar i vardagen och förbättringar mer långsiktigt genom nya strukturer och styrprinciper. Ledningar, medarbetare och konsulter har ett viktigt uppdrag att driva förändringsarbete och inte minst se till att idéer blir till beslut och handling. Det vill säga att den goda lösningen verkligen prövas. Detta kräver ofta ut hållighet om inte lösningen ska bli halvdan eller en symbolisk markering av vilja att anpassa och utveckla organisationen.

Som forskare har vi ett tydligt uppdrag och roll, nämligen att som externa oberoende observatörer kritiskt granska de olika lösningar som lanseras, implementeras och tillämpas, vilket jag försökt göra i boken. Det sker med respekt för de intentioner som är förknippade med olika typer av modeller, men det är viktigt också att ta bladet från munnen och problematisera modeller alltifrån idén som sådan till hur reformen implementerades och hur den fungerar i praktiken.

Det finns också alldeles uppenbart helt olika bakomliggande motiv till olika reformer. Införande av rambudgetering på 1970–80 talet var inte populärt i verksamheten, men sannolikt en nödvändighet för att sätta ekonomi i centrum efter en period av gränslös tillväxt finansierad av skattehöjningar. Att implementera målstyrning för att sätta verksamheten i fokus var också en modell med en klar intention att styra bort från en ensidig fokus på ekonomi och begränsa ekonomernas in-

flytande. Mellan rambudget med ekonomi i fokus och mål- och resultatstyrning där verksamheten uppmärksammas finns därför en logisk koppling. Det gäller också för införandet av en fördjupad och mer långtgående decentralisering. Däremot att lansera tillitsbaserad styrning och beskriva den med alla tänkbara honnörsord som ett svar på onyanserad kritik mot det diffusa konceptet NPM är något annat. Här finns uppenbart en politisk agenda och dessvärre en möjlighet för konsulter att hänga på och tjäna pengar på att lära ut vad tillit är. Reaktionen på kritik mot modellen eller förhållningssättet talar sitt tydliga språk.

Demokrati, effektiv resursanvändning och kvalitet måste värnas och utvecklas. Ansvar, redovisningsskyldighet och ömsesidig respekt mellan centralt och lokalt, chefer och medarbetare och politiker och professionella, är vad det handlar om, ur det följer förtroende till stöd för en gynnsam verksamhetsutveckling och god ekonomisk hushållning och till stöd för demokrati- och effektivitetsutveckling.

*Björn Brorström*



## Administration: Två omvända u-kurvor

Sedan en tid tillbaka har jag intresserat mig för fenomenet administration. Det är ett spännande tema av lite olika skäl. Ett är givetvis att det är det som är det egna kunskapsområdet: styrning och ledning av offentlig förvaltning. Ett annat att det är ett område som dels utsätts för en och annan kritisk röst gällande storlek, inriktning och effektivitet, dels märkligt nog inte i sig studeras i

någon större utsträckning. Det finns gott om studier som exempelvis riktar in sig på skolan och dess lärare och rektorer, eller sjukvården med alla sina olika professioner. Mycket färre vänder dock sitt intresse mot administration som fenomen och gör det till sitt studieobjekt. En del finns det dock att ta fasta på. Två sådana saker kan beskrivas i termer av omvända u-kurvor.

En kritik som växt sig allt starkare, och som undertecknad stämmer in i, är att den administrativa komponenten i offentliga organisationer riskerar att växa i omfattning, utgöra större andel av den verksamhet som bedrivs samt till och med riskerar att konkurrera ut annan verksamhet. Inte minst kan det te sig problematiskt om det är kärnverksamheten som står för exempelvis serviceproduktion som får mindre resurser. Mycket talat för att det i många verksamheter finns anledning att se över administrationens omfattning. Men, en viktig sak att ha med sig är att administration i sig inte är något dåligt, tvärt om krävs det en administration för att skapa en effektivt fungerande verksamhet. Med en utgångspunkt i en mycket låg administrationsandel av verksamhetens kostnader i ett utgångsläge kommer en satsning och kanalisering av resurser till administration leda till att också kärnverksamheten fungerar bättre. Organisationen blir bättre på utveckling samt etablering av effektiva rutiner. Yrkesutövare inom olika professioner kommer att få mer tid till att exempelvis träffa patienter. Någonstans vänder det emellertid. När mer satsas på administrationen avtar den positiva effekten. Satsas då ännu mer kommer det istället att få en negativ effekt på verksamhetens förmåga att leverera i relation till förväntningar och målbilder. Utmaningen för alla organisationer ligger därför i att ständigt utmana och ifrågasätta om den nuvarande nivån och inriktningen på administrationen är optimal. Helt optimalt blir det nog aldrig men i tider av allt hårdare prioriteringar förefaller problemställningen mycket aktuell. Det var alltså den första omvända u-kurvan.

Den andra handlar i stället om frågan varför administrationen ökar. Här finns det flera olika bud, och det förefaller vara så att det finns ett antal olika faktorer som driver på. En är statens krav och agerande gentemot kommuner och regioner som resulterar i omfattande administrativa processer. En annan faktor handlar om att new public management (NPM) skulle vara orsaken. I

detta ligger bland annat en kritik om att skapande av mer autonoma enheter och marknadslösningar skulle vara något som driver fram mer administration. Här pekar en del studier på att det kan ligga något i det. Och det är här den andra omvända u-kurvan kommer in i bilden. Det förefaller vara så att enheter som saknar autonomi har mindre administration, och likaså de med väldigt mycket autonomi. Det är de som befinner sig i ett regulatoriskt mellanläge som uppvisar en högre grad av administration. Det kan vara relevant att tala om hybrider i sammanhanget. Lösningar där det både finns ambitioner att styra från centralt håll och förlita sig på decentraliseringsmekanismer. Frågan blir då om det inte är så att den administration som drivs fram genom statens agerande förklaras av samma underliggande förklaringsfaktor som exempelvis skolmarknaders påverkan på administration. Det handlar i båda fallen egentligen om att organisationslösningarna samtidigt kännetecknas av en hög grad av decentralisering och en hög grad central styrning.

Om den första omvända u-kurvan kan leda till en uppmaning att försöka optimera administrationen leder den andra snarare till en reflektion kring de underliggande komplexa processer som skapar ett behov av administration. För att återknyta till inledningen, ett mycket spännande område att fördjupa sig inom, men också mycket utmanande för den som har ett styrningsintresse.

*Gustaf Kastberg  
Weichselberger*



## FORTE beviljar forskningsstöd till KFi-forskare för studier av tillitsbaserad styrning och ledning

I juni meddelade Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd (FORTE) att de beviljar 24 miljoner kronor till ett forskningsprogram om "Arbetsplatsens struktur och arbetsrelaterad ohälsa: kvinnodominans, organisatoriska faktorer, åtgärder och politiska beslut i kommunal förvaltning". Ett tungt argument för programmet är långvariga problem med arbetsrelaterad ohälsa och sjukfrånvaro i kvinnodominerade yrken.

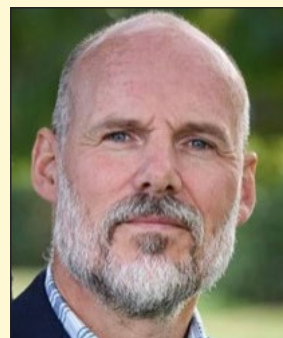


Foto: Viveka Nilsson

Inom ramen för programmet gavs KFi-kollegorna Tobias Johansson och Sven Siverbo, verksamma vid Mälardalens och Karlstads universitet, 3,3 miljoner för forskningsprojektet "Ökad autonomi inom kvinnodominerade välfärdsyrken – bra eller dåligt för anställdas hälsa och välbefinnande?".

Bakgrunden till projektet är det stora intresset för tillitsbaserad styrning och ledning i svenska kommuner och regioner och de förhoppningar som knyts till ökad autonomi och handlingsutrymme för första linjens chefer och medarbetare. Projektet vilar på antagandet att större autonomi och handlingsutrymme inte bara är av godo utan också kan skapa arbetsmiljörelaterade problem och utmaningar för chefer och medarbetare. Ett särskilt intresse knyts till genusdimensionen eftersom det finns skäl att anta att förändringarna inte kommer gynna kvinnliga arbetstagare i samma utsträckning som manliga på grund av olika riskpreferenser och sociala könsroller i samhället. Projektet syftar till att ta reda på vilka effekter en autonomiinriktad styrmodell – tillitsbaserad styrning och ledning – har på välbefinnandet på kvinnodominerade arbetsplatser. Datainsamlingen genomförs med kvalitativa intervjuer och enkätundersökningar och pågår under perioden 2023-2026.

Sven Siverbo



## Kommuner som innovationsplattformar

Under snart 10 års tid har forskare inom KFi följt kommuners arbete med att bli mer innovativa. Det är en satsning som finansierats av Vinnova under namnet Innovationsplattformar för hållbara och attraktiva städer, en satsning som riktats mot sex kommuner i Sverige. Tidigare har en rapport för Göteborgs Stads arbete publicerats där arbetet med att ta fram och implementera ett innovationsprogram beskrivs och analyseras med titeln **”Innovation som policy och praktik” – perspektiv och lärdomar från framtagandet av Göteborg Stads innovationsprogram 2018–2023** [länk till KFi-rapport 157](#).

I en ny rapport, **”Mångfacetterat innovationsarbete under ledning av kommunala organisationer – delrapport 1 från Praktisknära samordning av följeforskning vid innovationsplattformar”** ([länk till rapporten](#)) görs en sammanställning av alla sex kommuners arbete med innovationsplattformar, där kollegor och följeforskare i andra delar av Sverige samarbetat. De studerade innovationsplattformarna finns i Lund, Borås, Göteborg, Stockholm, Umeå och Kiruna. I rapporten analyseras och diskuteras plattformarnas olika inriktningar, varför så varit fallet och vilka lärdomar man kan dra. I skrivande stund är gruppen i färd med att sammanställa en antologi av kommunernas gjorda erfarenheter.

*Christian Jensen*

## Ny praxisundersökning på gång

Kommunforskning i Västsverige (KFi) har nyligen åtagit sig uppdraget att genomföra en praxisundersökning på uppdrag av Rådet för kommunal redovisning (RKR). Studien, som är planerad att färdigställas och publiceras under tidig höst, kommer dels att beskriva praxis avseende den bedömda genomsnittliga nyttjandeperioden för respektive grupp av materiella anläggningstillgångar som tas upp i balansräkningen, dels identifiera vilka upplysningar som brukar lämnas rörande hur den bedömda nyttjandeperioden för sådana tillgångar fastställs. Nyttjandeperiod definieras som ”... den tid under vilken en tillgång förväntas bli nyttjad för sitt ändamål” (RKR R4 *Materiella anläggningstillgångar*, november 2018, s. 3).

Bakgrunden till uppdraget är de förändringar som skedde 2019 i och med att Lag om kommu-

nal redovisning (1997:614) upphävdes och ersattes av Lag (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning (LKBR). Den nya lagen innehåller ett explicit krav på att ”en upplysning ska lämnas om bedömd genomsnittlig nyttjandeperiod för varje post som tas upp som materiell anläggningstillgång” (LKBR kapitel 9, § 9). Något motsvarande krav fanns inte i den tidigare gällande lagstiftningen. Frågan som aktualiseras är i vilken utsträckning detta upplysningskrav följs i praktiken samt – i den mån sådana upplysningar lämnas – vilka variationer som finns inom kommunsektorn när det gäller bedömningar av nyttjandeperioden för respektive post som tas upp som materiell anläggningstillgång.

Då LKBR har karaktären av ramlagstiftning fyller kompletterande normering en viktig funk-

tion vid uttolkningen av vad som utgör en god redovisningssed. Detta gäller även för redovisningen av den bedömda genomsnittliga nyttjandeperioden för respektive post som tas upp som materiell anläggningstillgång i balansräkningen. Upplysningen om genomsnittet är nämligen ensam inte tillräcklig för att informera en läsare av årsredovisningen. För att stärka redovisningsinformationens begriplighet och jämförbarhet krävs även att kompletterande upplysningar lämnas om de redovisningsprinciper som tillämpas vid fastställandet av materiella anläggningstillgångars bedömda nyttjandeperiod, samt vilka betydelsefulla uppskattningar och bedömningar som kommunen har gjort. Närmare vägledning angående innehållet och utformningen av sådana upplysningar finns i rekommendation RKR R4 *Materiella anläggningstillgångar* (november 2018). RKR

har även givit ut idéskriften *Noter – exempel och kommentarer* (2021:2), som visar hur upplysningskraven som följer av lag och kompletterande normering kan vara utformade. Detta aktualiserar ytterligare en fråga, nämligen i vilken utsträckning denna vägledning från RKR har fått genomslag i praxis.

Ambitionen är att undersökningen ska omfatta samtliga 290 kommuners årsredovisningar för år 2022. Som tidigare nämnts är vår avsikt att färdigställa och publicera undersökningen under tidig höst. Vi räknar därför med att kunna presentera mer om undersökningen på KFi:s redovisningsdag, som i år kommer att äga rum digitalt den 15 december.

*Pierre Donatella*

## Välkommen till höstens KFi-seminarier!

Under hösten kommer det hållas flera intressanta seminarier på KFi och därtill den årliga KFi-dagen och Redovisningsdagen ([länk till höstens seminarier](#)). Det första seminariet äger rum den 8/9 under rubriken "Krympande kommuners utmaningar – lokal ekonomisk hållbarhet och utveckling på Sveriges landsbygder" och hålls av Josefine Syssner verksam vid Centrum för kommunstrategiska studier, Linköpings universitet. Det andra seminariet benämnt "Tillitsbaserad styrning och ledning idag och i framtiden – vad kan kommuner lära av varandra?" äger rum den 27/9 och hålls av Sven Siverbo verksam vid KFi och Karlstads universitet. Den 6/10 håller Anna Thomasson, Copenhagen Business School och Lunds univer-

sitet, ett seminarium med titeln "Hur säkerställer vi en oberoende revision i en politiserad process? Lekmannarevisionens roll och funktion i kommuner". Den 23/10 ges seminariet "Styrning – ideologier och reformer under ett halvt sekel" av Björn Brorström, KFi. KFi-dagen äger rum den 24 november och traditionsenligt följer vi den aktuella utvecklingen gällande ledarskap, organisation och ekonomi i den kommunala sektorn. Den 15/12 är det dags för Redovisningsdagen där Pierre Donatella, KFi och Göteborgs universitet ger reflektioner kring aktuella redovisningsfrågor.

*Viveka Nilsson*

# KFi-dagen

## den 24 november 2023

Vi fortsätter i år traditionen med att följa den aktuella utvecklingen vad gäller ledarskap, organisation och ekonomi i den kommunala sektorn. Ett tema som behandlas på årets KFi-dag är tillförlitlig styrning och organisering av välfärden. Vi belyser också flera populära teman som behandlats förut som styrning med beröm och politikernas perception av ekonomin. Vi återvänder också till forskning om skolan, denna gång med fokus på kundrollen. Likaså ges reflektioner kring vad det finns för lokaliseringssutmaningar med offentlig service på landsbygden och hur man kan utforma styrning av hållbarhet.

Centrala teman i år är:

- Tillförlitlig styrning och organisering av välfärden
- Lokaliseringssutmaningar – offentlig service på landsbygden
- Politikernas perception av ekonomin
- Kunder inom skolans verksamhet

Speciellt inbjudna gäster i år är Jenny de Fine Licht, Lisa Björk, Matti Skoog, Mathias Cöster och Sören Holmberg.

Vi hoppas att du under trevliga former vill träffas för att utbyta erfarenheter med kollegor och medverkande forskare!

Välkommen!



KommunForskning  
i Västsverige

### När?

24 november 2023  
**Anmäl dig senast den  
7 november**

### Var?

Scandic  
Göteborg Central  
Vikingsgatan 7

### Hur?

Anmäl dig [här](#) eller  
via KFi:s hemsida  
[www.kfi.se](http://www.kfi.se)

### Pris?

Priset för KFi-dagen är  
500 :- exkl moms.  
Kaffe och lunch ingår.





## Program KFi-dagen 2023

- 08:30–09:00 Samling med kaffe
- 09:00–09:10 **Välkommen!**  
**Kommunforskning i Västsveriges forskningsverksamhet**  
*Gustaf Kastberg Weichselberger*
- 09:10–09:30 **Vi har skapat ett monster – om kundrollen i svensk skola**  
*Sanna Eklund*
- 09:30–09:50 **Jämlik offentlig service i hela Sverige – kommunernas största utmaning?**  
*Jenny de Fine Licht*
- 09:50–10:10 **25 år med finansiella profiler**  
*Hans Petersson*
- 10:10–10:40 Kaffe
- 10:40–11:10 **Så ska du berömma dina medarbetare!**  
*Sven Siverbo*
- 11:10–11:30 Bensträckare
- 11:30–12:00 **Ekonomisk expertis eller politisk bias? Vad påverkar politikernas bedömning av ekonomin**  
*Pierre Donatella*
- 12:00–13:00 Lunch
- 13:00–13:40 **Styrning av hållbarhet – betydelsen av att gå från strategisk ambition till verksamhetsmässig relevans!**  
*Matti Skoog och Mathias Cöster*
- 13:40–14:00 Bensträckare
- 14:00–14:40 **Tillförlitlig styrning och organisering av välfärden**  
*Lisa Björk*
- 14:40–15:10 Kaffe
- 15:10–15:30 **Korruption i Sverige – borde vi oroa oss?**  
*Sören Holmberg*
- 15:30–15:45 **Summering och avslutning**  
*Gustaf Kastberg Weichselberger*



**Matti Skoog**  
Professor,  
Åbo Akademi



**Mathias Cöster**  
Docent, Uppsala  
universitet

### Medverkande

**Gustaf Kastberg Weichselberger**, professor, Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet, Föreståndare vid KFi

**Sanna Eklund**, Fil.dr, Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet, KFi

**Jenny de Fine Licht**, docent, Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet

**Hans Petersson**, finansiell analytiker, KFi

**Sven Siverbo**, professor, Karlstads universitet, KFi

**Pierre Donatella**, docent, Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet, biträdande föreståndare vid KFi

**Matti Skoog**, professor, Handelshögskolan vid Åbo Akademi

**Mathias Cöster**, docent, institutionen för samhällsbyggnad och industriell teknik, Uppsala universitet

**Lisa Björk**, docent, utvecklingsledare organisation och ledarskap, Institutet för stressmedicin

**Sören Holmberg**, seniorprofessor, Statsvetenskapliga institutionen vid Göteborgs universitet, SOM-institutet

## KFi-seminarier hösten 2023

### **Krympande kommuners utmaningar – lokal ekonomisk hållbarhet och utveckling på Sveriges landsbygder**

*Josefina Sysner*, professor, Centrum för kommunstrategiska studier, Linköpings universitet

Fredagen den 8 september kl. 10:00–12:00, på KFi

### **Tillitsbaserad styrning och ledning idag och i framtiden – vad kan kommuner lära av varandra?**

*Sven Siverbo*, professor, Karlstads universitet

Onsdagen den 27 september kl. 13:00–16:00, Melleruds kommun

### **Hur säkerställer vi en oberoende revision i en politiserad process? Lekmannarevisionens roll och funktion i kommuner**

*Anna Thomasson*, docent, Copenhagen Business School och Lunds universitet

Fredagen den 6 oktober kl. 09:00–12:00, på KFi

### **Styrning – ideologier och reformer under ett halvt sekel**

*Björn Brorström*, professor emeritus, Kommunforskning i Västsverige

Måndagen den 23 oktober kl. 14:00–15:00, via zoom

### **KFi-dagen**

Fredagen den 24 november, kl. 09:00–16:00, på Scandic Göteborg Central

### **Redovisningsdagen**

*Pierre Donatella*, docent, Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Fredagen den 15 december kl. 10:00–12:00, via zoom

**Inbjudningar till respektive seminarium skickas ut i närmare anslutning till seminariet**

**VÄLKOMMEN!**

## Inbjudan till seminarium 8 september 2023

# KRYMPANDE KOMMUNERS UTMANINGAR – LOKAL EKONOMISK HÅLLBARHET OCH UTVECKLING PÅ SVERIGES LANDSBYGDER

Landsbygdsområden med vikande befolkningsunderlag står inför många hållbarhetsrelaterade utmaningar. Begränsad tillgång till kapital, höga försörjningskvoter och sjunkande skattebaser hämmar omställningen till ett miljömässigt, socialt och ekonomiskt hållbart samhälle. Tidigare studier visar att tillväxt ofta är ett överordnat mål i lokal politik och planering i krympande kommuner på landsbygden. Under seminariet belyses frågor som:

- Är det möjligt att utveckla andra utvecklingspolitiska mål?
- Vem ska utveckla dessa mål?
- Hur ska dessa mål i så fall hänga ihop?



Josefina Syssner

### **Medverkande**

Josefina Syssner, professor, Centrum för kommunstrategiska studier, Linköpings universitet

**När?** 8 september kl 10.00–12.00. **Anmäl dig senast 6 september**

**Var?** Seminariet hålls via Zoom, länk skickas per mail den 7 september

**Hur?** Anmäl dig [här](#) eller via KFi:s hemsida [www.kfi.se](http://www.kfi.se)

**Pris?** Seminariet är kostnadsfritt

## Inbjudan till KFi-seminarium

### 27 september 2023 i Melleruds kommun

# TILLITSBASERAD STYRNING OCH LEDNING IDAG OCH I FRAMTIDEN

## – VAD KAN KOMMUNER LÄRA AV VARANDRA?

Tillitsdelegationens arbete med tillitsbaserad styrning och ledning kan inte ha undgått någon i offentlig sektor. Den senaste tidens forskning visar också att ett förhållningssätt som innebär att styrning och ledning bör vara mer tillitsbaserat har fått omfattande spridning i kommunsektorn. Samtidigt kommer rapporter om att det inte är alldeles enkelt att förverkliga förhållningssättet och att kommuner arbetar på olika sätt med tillitsbaserad styrning och ledning.

I fokus för seminariet står det tillitsbaserade förhållningssättets praktiska utformning och ändamålsenlighet. Vilka erfarenheter finns kring försök att tillämpa styrning och ledning med tillitsorienterade principer? Vilka är de mer konkreta uttrycken avseende ledning, styrning, kultur och organisation i en tillitsbaserad organisation? Vad krävs för att förverkliga mer handlingsutrymme, mindre detaljstyrning och större samsyn?

Seminarier inleds med att Sven Siverbo berättar om forskningsläget kring tillitsbaserad styrning och ledning. Därefter beskriver representanter från kommunsektorn sitt arbete med att omsätta förhållningssättet till praktik, med fokus på både nuläge och framtid. I en efterföljande diskussion inriktas samtalet mot hur kommuner kan lära av varandra och vad som är viktiga framtida forskningsuppdrag.

#### Fokus för seminariet:

- Erfarenheter kring försök att tillämpa styrning med tillitsorienterade principer
- Vilka är de mer konkreta uttrycken avseende ledning, styrning, kultur och organisation?
- Vad krävs för att förverkliga mer handlingsutrymme, mindre detaljstyrning och större samsyn?

#### Medverkande

**Sven Siverbo**, professor,  
Karlstads universitet

**Karl-Olof Petersson**,  
Kommunchef, Melleruds kommun

**Ulrika Granat**, HR-chef,  
Melleruds kommun

**Staffan Lindroos**, Förvaltningschef,  
barn och utbildning, implementations-  
ansvarig av tillitsbaserad styrning och  
ledning, Uddevalla kommun



Sven Siverbo

**När?** 27 september 2023 kl 13.00–16.00.

**Anmäl dig senast 22 september**

**Var?** Tingshuset, Melleruds kommun

**Hur?** Anmäl dig [här](#) eller via KFis hemsida  
[www.kfi.se](http://www.kfi.se)

**Pris?** Seminariet är kostnadsfritt

## KFi:s senaste publikationer



**KFi-rapport 187.** *Styrning – Ideologier och reformer under ett halvt sekel. Från programbudgetering till Tillitsbaserad styrning och ledning.*  
Björn Brorström. ISBN: 978-91-89458-14-7

**KFi-rapport 186.** *Vad har vi lärt oss? En sammanfattning av lärdomar från följeforskningen av vision Älvstaden 2011-2023.*  
Sara Brorström. ISBN: 978-91-89458-13-0

**U-rapport 117.** *Tillitsbaserad styrning och ledning – en kommentar till ett samtal och till state of the art.*  
Björn Brorström. ISBN: 978-91-89458-16-1

**U-rapport 116.** *Styrning och samverkan – ett inlägg om vertikala relationer inom samhällsorganisationen.*  
Björn Brorström. ISBN: 978-91-89458-15-4

Publikationer och rapporter i pdf-format finner du på vår webbplats [www.kfi.se](http://www.kfi.se) eller ring oss på tel 031-786 59 00 om du har några frågor eller behöver mer information.



### Seminarier under 2023

- Krympande kommuners utmaningar 8/9
- Tillitsbaserad styrning och ledning 27/9
- Lekmannarevisionens roll och funktion 6/10
- Styrning – ideologier och reformer 23/10
- KFi-dagen 24/11
- Redovisningsdagen 15/12

**KFi-Nytt utkommer 3 ggr per år**

#### Redaktör:

Viveka Nilsson, KFi,  
tel 031-786 59 00

#### Grafisk formgivning:

Newsroom AB

#### Kommunforskning i

**Västsverige, KFi**, bedriver och förmedlar forskning inom ekonomi, organisation och hälso- och sjukvård i kommuner och regioner. Organisationen och verksamheten är uppbyggd kring ett samarbetsavtal mellan kommuner och regioner samt universitet och högskolor i Västsverige. Syftet med samarbetsavtalet är att initiera forskning inom det nämnda området och därmed bidra till att skapa en stark forskningsmiljö.



c/o Göteborgs universitet  
Box 665  
405 30 Göteborg

Besöksadress:  
Viktorigatan 13

Tel 031-786 59 00  
E-post [kfi@kfi.se](mailto:kfi@kfi.se)

[www.kfi.se](http://www.kfi.se)