



Tredje nationella kommunforskningsprogrammet på gång!

Årets KFi-dag blev en lyckad tillställning! Det var roligt att så många ville möta upp och ta del av vår verksamhet och vad inbjudna gäster hade att säga. Under pandemin växte en oro för att dylika tillställningar skulle ha spelat ut sin roll. Med det största deltagarantalet på flera decennier visade sig denna oro vara obefogad. Det personliga mötet trumfar i vissa sammanhang fortfarande de möjligheter digitala möten erbjuder. Snarare handlar det om att på ett avvägt sätt matcha syftet med seminarier med ett passande upplägg. Ibland är det otvetydigt bättre att arrangera digitala seminarier. Med medlemmar som befinner sig på en eller flera timmars resa från Göteborg är det givetvis inte alltid optimalt att behöva resa hela vägen för ett kortare seminarium. I vår planering av seminarier försöker vi beakta detta. Ambitionen är också att ibland vända på det så att vi arrangerar seminarier på andra orter vilket prövats med framgång de senaste åren.

Annars sker planering för tillfället av nästa års verksamhet. I viss mån är det utbudsstyrt så till vida att det handlar om att fånga upp behov och förfrågningar från våra medlemmar eller att göra insatser kring uppkomna aktuella frågeställningar. I planeringen nu finns en fortsatt satsning på att följa digitalisering och inte minst då för att fånga den sedan ett år nu snabba utvecklingen inom AI. Ambitionen är att fortsätta studera detta med fokus på organiseringen. Digitala lösningar har alltid präglats av en stark utbudslogik, inte minst eftersom det finns en stark ”sälj”-sida som tillhandahåller en näst intill oändlig mängd potentiella lösningar. Eftersom satsningar ofta misslyckas och utlovade effekter inte uppnås är det viktigt att kritiskt granska och diskutera förutsättningarna för digitaliseringslösningar och vad som krävs för att de ska lyckas. En av nycklarna är inte sällan samspelet mellan yrkesutövarna och den teknik som erbjuds.

En annan satsning som görs är att tillsammans med kollegor från systerorganisationer runt om i landet utröna möjligheterna att starta ett tredje Natkom (nationellt kommunforskningsprogram), som var benämningen på det forskningsprogram som i två delar initierades och genomfördes i efterdyningarna av den globala finanskrisen. Då blev krisen aldrig så allvarlig som många förutspådde. Att både kommuner och regioner nu står inför omfattande utmaningar är det nog ingen som ifrågasätter. Någon akut kris befinner vi oss dock inte i. Tankarna och ambitionerna kring denna förnyade satsning på Natkom står det att läsa mer om i detta nyhetsbrev.

Gustaf Kastberg Weichselberger
Föreståndare

INNEHÅLL

Tredje nationella kommunforskningsprogrammet på gång!

Gustaf Kastberg Weichselberger

Ny KFi-rapport om den kommunala årsredovisningen

Pierre Donatella

Lyckad KFi-dag!

Viveka Nilsson

Debattartiklar publicerade av KFi-forskare

Pierre Donatella

Antologi om innovationsplattformar för hållbara attraktiva städer

Jessica Alghed

Christian Jensen

Mot nya lärdomar när projektet SMASH går mot sitt slut

Cristian Lagström

Caroline Leppänen

Natkom återsamlas

Låt proffsen vara proffs! Ja, men gör det!

Gustaf Kastberg Weichselberger

Efterlysning: Arbetar någon verksamhet i din kommun eller region med tillitsbaserad styrning och ledning på operativ nivå?

Sven Siverbo

Förstatligande av svensk hälso- och sjukvård – varför då?

Björn Brorström

KFi-seminarier våren 2024

Ny KFi-rapport om den kommunala årsredovisningen

I och med att Lag (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning (LKBR) trädde i kraft tillkom några nya krav på den kommunala årsredovisningen. Ett av de nya kraven är att det nu ska lämnas en upplysning om "... bedömd genomsnittlig nyttjandeperiod för varje post som tas upp som materiell anläggningstillgång" (LKBR kapitel 9, § 9). En fråga som vi undersöker i KFi-rapport 189, [Bedömd nyttjandeperiod av materiella anläggningstillgångar i kommunsektorn – en praxisundersökning](#), är i vilken utsträckning detta upplysningskrav efterlevs i praktiken och, om sådana upplysningar lämnas, vilka variationer som finns inom kommunsektorn när det gäller bedömningar av nyttjandeperioden för respektive post som tas upp som materiell anläggningstillgång. En slutsats som vi drar i rapporten är att lagen än så länge endast har fått ett visst genomslag i praktiken.

Upplysningen om den bedömda genomsnittliga nyttjandeperioden anses vara viktig information enligt lagstiftaren, eftersom den antas öka förståelsen för tillgångarnas redovisade värde för den som läser årsredovisningen. Denna information är dock inte tillräcklig på egen hand. För att förstärka begripligheten och jämförbarheten av redovisningsinformationen krävs även kompletterande upplysningar om de redovisningsprinciper som tillämpas vid fastställandet av materiella anläggningstillgångars bedömda nyttjandeperiod, samt vilka betydelsefulla uppskattningar och bedömningar som kommunen har gjort. Närmare vägledning finns i rekommendation RKR R4 Materiella anläggningstillgångar (november 2018). Rådet för kommunal redovisning (RKR) har också publicerat idéskriften *Noter – exempel och kommentarer* (2021:2), som visar hur upplysningskraven enligt lag och kompletterande normering kan



formuleras. I rapporten undersöker vi även hur redovisningspraxis ser ut inom detta område, och kan konstatera att vägledningen än så länge har fått ett mycket begränsat genomslag i praktiken.

Pierre Donatella



Foto: Henrik Brunnsgård

Lyckad KFi-dag!

Den 24 november ägde den årliga KFi-dagen rum där vi fortsatte traditionen med att följa den aktuella utvecklingen gällande organisation, styrning och ekonomi i den kommunala sektorn. Deltagarna bjöds på intressanta presentationer och möjlighet gavs att utbyta erfarenheter med kollegor och medverkande forskare.

Gustaf Kastberg inledde KFi-dagen med att berätta om Kommunforskning i Västsveriges forskningsverksamhet. *Sanna Eklund* berättade om kundrollen, dvs att föräldrar blivit kunder i svensk skola och förväntar sig ha inflytande, vilket skapat ett monster i det att kundrollen upplevs som betungande av lärarna. Det är dags att fundera kring vad läraryrket handlar om och sträva mot en omändning av rollen där eleverna sätts mer i centrum.

Jenny de Fine Licht berättade om utmaningen med att tillhandahålla jämlik offentlig service i hela Sverige och konstaterade att offentlig service inte kan bli jämnt fördelat på grund av svårigheter på landsbygden att locka spetskompetens, men även på grund av legala krav, svåra avvägningar och frågan vad det offentliga ska ansvara för. Hon påpekade också att det är få som till exempel vill ha fångelser, vindkraftverk eller återvinningssentraler i sin närhet.

Nästa tema handlade om de så kallade finansiella profilerna som fyllt 25 år. Den finansiella profilen är ett polardiagram som redovisar en kompletterande dimension av en kommuns ekonomiska ställning och utveckling. *Hans Petersson* som är ansvarig för profilerna påpekade att de skapar en bra diskussion kring utvecklingen i den enskilda kommunen och är ett hjälpmedel i bokslut och budgetarbetet. Han poängterade också att ingen kommun har behållit samma profil genom åren samt att låg soliditet och låg likviditet samverkar.

Sven Siverbo fortsatte med att berätta hur man ska berömma sina medarbetare. Beröm är en positiv värdering av en prestation som uttrycks av en part till en annan och som kan ha gynnsam påverkan på medarbetarnas prestationer i det att



Foto: Viveka Nilsson

det kan fungera som incitament, förstärkningsmekanism och göra tråkiga uppgifter lite roligare. Beröm kan dock också uppfattas negativt om det sker för ofta och underminera den autonoma motivationen.

Pierre Donatella reflekterade över vad som påverkar politikerns bedömning av ekonomin. En undersökning av fullmäktigeledamöter fokuserar fyra finansiella indikatorer; antal underskott, antal överskott, skattesats och soliditet. Studien visade att man ser olika på ekonomin i samma kommun beroende på att oppositionspolitikern bedömer den ekonomiska situationen sämre än de styrande politikerna och det finns ett stort gap gällande hur man ser på verkligheten.

Matti Skoog och *Mathias Cöster* hade tankar kring styrning av hållbarhet och pekade i sammanhanget på betydelsen av att gå från strategisk ambition till verksamhetsmässig relevans och få in

det i verksamheten. De konstaterade att hållbarhet har gått från att vara frivilligt till mycket och mycket ha blivit tvingande. Det är också viktigt med nyckeltal så att man ser om man styr åt rätt håll.

Näst sista passet handlade om tillförlitlig styrning och organisering av välfärden där *Lisa Björk* betonade att tillitsbaserad styrning och ledning i praktiken är ett luddigt begrepp som ofta handlar om retorik och är ett bländverk. En ökad kontroll och marknadsisering i offentlig sektor har drivit fram begreppet och frågan är om tillit är möjligt att ha som styrprincip. Tillit är förmodligen snarare ett resultat av ändamålsenlig styrning. Vägen mot god styrning är bland annat beroende av ett uppdrag i centrum, förmåga att utkräva ansvar och ett utvecklat medarbetarskap.

Traditionsenligt avslutade *Sören Holmberg* KFi-dagen. I år pratade han kring temat korruption och ställde frågan om vi borde oroa oss. Det är svårt att mäta korruption men man ser tendensen att korruptionen ökar i Sverige. Inom skolan och sjukvården är den på väg mot fel håll, upphandlingar blir mer opartiska och färre journalister lokalbevakar nyheter. Kommunpolitiker uppfattar ofta inte att deras egen kommun har korruption

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
Lunch
12:00–13:00 **Styrning av hållbarhet – betydelsen av att gå från strategisk ambition till verksamhetsmässig relevans!**
Matti Skoog och Mathias Cöster
13:00–13:40 Bensträckare
13:40–14:00 **Tillförlitlig styrning och organisering av välfärden**
Lisa Björk
14:00–15:10 Kaffe
15:10–15:30 **Korruption i Sverige – borde vi oroa oss?**
Sören Holmberg
15:30–15:45 **Summering och avslutning**
Gustaf Kastberg Weichselberger

Medverkande

Gustaf Kastberg Weichselberger, professor, Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet, Företrädare vid KFi
Sanna Eklund, Fil. dr, Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet, KFi
Jenny de Fine Licht, docent, Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet
Hans Petersson, professor, Karlstads universitet, KFi
Sven Siverbo, finansiell analytiker, 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

Mathias Cöster
Professor,
Åbo Akademi

Mathias Cöster
Docent, Uppsala
universitet

© KFi. Foto: Niclas Nyström

men att det finns i andra kommuner.

Vi ser fram emot nästa års KFi-dag!

Viveka Nilsson

Debattartiklar publicerade av KFi-forskare

Från och med detta år (2023) förväntas yrkesrevisorer, i sin roll som sakkunniga biträden till förtroendevalda revisorer, utföra räkenskapsrevision enligt *Standard för kommunal räkenskapsrevision*. Detta utgör en principiellt viktig förändring, särskilt med tanke på att Revisorsinspektionen nu betraktar granskning av kommunernas finansiella redovisning, utförd av yrkesrevisorer, som revisionsverksamhet.

I två nyligen publicerade debattartiklar diskuterar Torbjörn Tagesson och jag betydelsen av denna förändring. Den ena artikeln, publicerad i [Balans](#), riktar sig till yrkesrevisorer, medan den andra, publicerad i [Kommunal ekonomi](#), riktar sig till ekonomer som är ansvariga för att producera den lagstadgade årsredovisningen och delårsrapporten.

Erfarenhet från tidigare studier visar att praxis ofta varierar trots ett gemensamt regelverk för den finansiella redovisningen i kommunsektorn. Vår tolkning av förändringarna inom revisionsområdet är att yrkesrevisorerna inte längre kan bortse från omfattande brister i årsredovisningen, vilket även inkluderar brister i tilläggsupplysningarna. Budskapet är att det, som redovisningsskyldig, är lämpligt att föregå den förväntade strängare granskningen genom att se över sin kommuns årsredovisning så att allt är på plats när *Lagen (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning* nu ska tillämpas för femte gången.

Pierre Donatella

Antologi om innovationsplattformar för hållbara attraktiva städer

Två av KFis medarbetare, Jessica Algehed och Christian Jensen, är som redaktörer i färd med att färdigställa en antologi om en 10-årig större satsning som innovationsmyndigheten Vinnova gjort om innovationsplattformar för hållbara attraktiva städer. Antologin ges ut i dagarna och heter "Innovationsplattformar för hållbara attraktiva städer – studier av hur sex kommuner styr, leder och organiserar för innovation och utveckling i samverkan". Boken ges ut på förlaget Nordic Academic Press. I det följande görs en beskrivning av varför antologin har skrivits.

Den här forskningsantologin är resultatet av tio års följeforskning och berör ett fenomen som fler och fler av oss någon gång har ställts inför, nämligen att vi borde vara mer innovativa, och tillsammans med andra lösa både små och stora samhällsutmaningar. Ingen verksamhet har undgått kravet att verka för en hållbar utveckling, tänka "utanför boxen" och samverka över gränser, oavsett om vi jobbar med politiska uppdrag, är verksamma i offentlig förvaltning, i företag eller representerar civilsamhället. Men att tänka nytt i samverkan, med hållbar utveckling som utgångspunkt, är inte självklart och enkelt, utan snarare kantat av en rad organisatoriska svårigheter. Befintliga sätt att arbeta har utvecklats och förfinats under lång tid och såväl individer och organisationer som samhällssystem behöver förändras för att nya sätt att arbeta ska bli möjliga.

Mer precist handlar antologin om företeelsen innovationsplattformar och kommuner som innovationsaktörer. Under tio års tid, mellan 2012 och 2023, har Sveriges innovationsmyndighet Vinnova tillsammans med sex svenska kommuner (Lund, Borås, Göteborg, Stockholm, Umeå och Kiruna) byggt upp innovationsplattformar för hållbara attraktiva städer. Det övergripande syftet med Vinnovas satsning kan, så här i

efterhand, sägas ha varit att öka medverkande kommuners kapacitet att leda och arbeta med innovation, förändring och utveckling. Antologins texter skildrar därför på många sätt hur innovationsplattformarna har utvecklat kommunens förmåga att leda och arbeta med förändring och utveckling. Gemensamt för studierna är att de alla följt de medverkande kommunernas arbete nära och över en längre tid, och därför bygger på relativt detaljerade observationer och analyser av hur kommunerna valt att omsätta Vinnovas och sina egna innovationsambitioner i handling. Detta är viktigt, tycker vi, för om vi vill förstå vår samtid och det sätt på vilket innovationsarbete bedrivs i kommuner, behöver vi detaljerade och sammansatta skildringar av deras innovationsarbete, men också av vad som föregått olika satsningar och av det vidare sammanhang inom vilket dessa bedrivs.

Texterna i antologin riktar sig främst till verkssamma praktiker, chefer, projektledare och projektmedarbetare på kommunal, regional och statlig nivå med intresse för innovations- och utvecklingsfrågor, att leda och genomföra samverkan samt hur gjorda lärdomar från förändringsprojekt kan omhändertas. Men målgruppen är bredare än så och boken riktar sig även till samhällsvetenskapliga studenter och forskare. Syftet med antologin är att beskriva, analysera och diskutera en rad frågor som:

Hur organiseras, leds och styrs Vinnovas satsning på innovationsplattformar för hållbara attraktiva städer på lokal nivå? Hur genomförs förändrings- och utvecklingsprojekt? Hur kan olika intressen, logiker och gränser samsas vid samverkan? Vad händer under processens gång? Hur skapas mening bland involverade aktörer kring initiativ och utvecklingsprocesser? Vilka hinder och möjligheter uppträder i studerade processer?

Leder temporära förändringsinitiativ och projekt till varaktig förändring? Vad kan man lära av studerad satsning och dess initiativ?

Flera perspektiv behövs för att kunna förhålla sig till Vinnovas satsning. Innovation, samverkan, plattform och hållbara attraktiva städer är alla vaga begrepp som kan tolkas och förstås på många sätt. Antologin belyser därför satsningen ur flera samhällsvetenskapliga perspektiv och på skilda nivåer och gör förhoppningsvis att du som läsare kan bilda dig en bred uppfattning om såväl möjligheter som begränsningar och utmaningar vad gäller kommuners utvecklingsarbete. Bokens rön baseras på tio års samlad forskning och till viss del på studier vi presenterat i andra sammanhang, bland annat tre avhandlingar (Eneqvist, 2022; Huisman, 2021; Ernits, 2023), tidigare antologier (Sandoff, m.fl., 2015; Algehed, m.fl., 2019; 2023) samt ett stort antal separata artiklar och rapporter. Med dessa som utgångspunkt har vi som författarkollegium tagit oss tid att under ett år mer systematiskt jämföra våra gjorda insikter från innovationsplattformarna och ur denna jämförelse sammanställa några övergripande analyser och lärdomar. Sammantaget svarar antologin därmed mot en tydlig praktisk utmaning i modern offentlig förvaltning: hur man som kommun, över tid, kan bygga upp en stärkt organisatorisk kapacitet att arbeta med innovations- och utvecklingsfrågor.

Det är som forskare svårt att bortse från att Vinnova har ett funktionellt designperspektiv när de stipulerar hur städer bör arbeta med innovation. En röd tråd genom hela antologin är därför att försöka visa på organisatoriska förutsättningar och begränsningar som gör att satsningar och planer kopplade till studerade innovationsplattformar inte alltid blir som tänkt. De förutsättningar och begränsningar som kapitlen behandlar är kontextuella. De är kopplade till platsers historia, parallella utvecklingsinitiativ och andra sociala och politiska beroendeförhållanden som de som verkar i en kommun behöver förhålla sig till. Nya idéer och principer, som den om inn-

ovationsplattformar och nyttan med innovation, möter existerande realiteter och kring dem görs kompromisser. Därmed belyser texterna i den här boken hur Vinnovas satsning är invävd i ett vidare problemkomplex, som beror på interorganisatoriska, organisatoriska och aktörsrelaterade förutsättningar.

De insikter som kapitlen berör kan förhoppningsvis sammantaget bygga upp en ökad förståelse för den företeelse som Vinnovas satsning på innovationsplattformar har utgjort, varför den till del varit lyckosam, och varför den till del varit utmanande och stött på hinder. Vi hoppas också att antologin ger en bredare förståelse för kommuner som innovationsaktörer och vad det innebär att organisera en kommuns arbete med innovation och utveckling. De sex kommunerna som studeras representerar tillsammans flera olika typer av kommuner. Förhoppningsvis kan deras erfarenheter och antologins texter fungera som illustrationer och analyser som du som arbetar i, eller med, svenska kommuner kan känna igen dig i och använda i ditt eget arbete – oavsett om det är en liten kommun eller någon av landets större.

Jessica Algehed

Christian Jensen



Foto: Henrik Brunnsgård

Mot nya lärdomar när projektet SMASH går mot sitt slut

Under de senaste åren har diverse kriser präglat den svenska kommunsektorn. Knappt hade utmaningarna med Covid-19 bedarrat innan ekonomiska och säkerhetspolitiska utmaningar infann sig. Dessvärre har kriser en tendens att medföra negativa sociala konsekvenser, så som ökat socialt utanförskap. Samtidigt har behovet och kraven att arbeta mot en mer hållbar välfärd blivit mer aktuellt än någonsin. I denna kontext är studier och utveckling av kunskap om den kommunala sektorns styrning mot mål fortfarande högst angelägna. Det var, och förblir, också syftet att kraftsamla denna kunskapsproduktion inom KFi:s forskningsområde Social styrning och redovisning. Här utforskar vi initiativ, styrtekniker och processer, med det uttalade syftet att förbättra styrningen mot sociala mål, ofta inbäddat i en hållbarhetsdiskurs. Under åren har vi studerat och publicerat forskning kring sociala investeringar, välfärdsbokslut och andra styrtekniker som används i kommuner och regioner. En gemensam nämnare för dessa styrtekniker är betoningen på att mäta och följa upp effekter av det sociala arbete som bedrivs. En ambition som ofta kan beskrivas som behjärtansvärt men också svårt och med en risk för oanade negativa konsekvenser. Idén att förbättra styrningen genom ökat fokus på systematisk mätning och uppföljning var också en uttalad ambition i samarbetsprojektet SMASH. KFi har det senaste åren följt projektet som under 2023 nådde sin slutfas och gav oss möjlighet att dela med oss av våra insikter vid en konferens som ni kan ta del av via länken <https://www.kungalv.se/kommun--politik/kvalite-och-uppfoljning/social-oversiktplan/>.

Bland annat belyste vi lärdomar som

• *Kommunfunktionella Metoder och Modeller: Att hitta balansen*

Centrala frågor rörde att hitta den gyllene balansen mellan resurser, detaljnivå och trovärdighet i de systematiska mätningarna och analyser för att göra de såväl användbara som genomförbara i en

kommunal vardag. Projektet har visat att svaret inte är givet och kan variera mellan aktörer i den kommunala organisationen.

• *Mångfald av Perspektiv: En dans mellan aktörer, teori och praktik*

I samarbete mellan politiker, tjänstepersoner och teoretiker stötte man på utmaningar. Dessa varierade från språkliga missförstånd till olika förväntningar baserade på aktörernas olika roller inom organisationen. Att hitta metoder och modeller som tillfredsställer alla aktörer i den kommunala organisationen görs inte lätt, med tanke på att de ofta söker olika typer av information.

• *Mötet i Mitten: En resa mot gemensamma utmaningar*

Två kommuner med olika utgångspunkter och erfarenheter ställdes så småningom inför allt mer likartade utmaningar, utmaningar som vi kan känna igen från forskningen gällande att mäta social hållbarhet.

Det finns otaliga sätt att göra sociala beräkningar på, där varje metod möjliggör (eller försvårar) för vissa typer av lösningar och åtgärder. Systematisk mätning och uppföljning binder oss gärna till formalisering och standardisering. Vilket kan riskera ett fokus på att utveckla och följa en viss metodologi, med en risk att målet med att utveckla ett verktyg för bättre styrning blir målet i sig. Vi på KFi kommer fortsätta följa våra samarbetspartners i SMASH nu när parterna på egenhand ska jobba vidare. Projektet har följts som en del av Caroline Leppänens avhandling med ambitionen att fördjupa ytterligare insikter både från projektet SMASH men social styrning och redovisning i ett större perspektiv.

*Cristian Lagström
Caroline Leppänen*

Natkom återsamlas

För ett antal år sedan nu började fyra kommunala forskningsmiljöer och 30-40 svenska kommuner gemensamt utforska frågor som rörde strategiska utmaningar i kommunsektorn. Satsningen kom att benämnas Natkom, Nationella kommunforskningsprogrammet (mer information på www.natkom.se). Under sex år utfördes studier och diskussioner om kommunala svårigheter, kriser och utvecklingspotential. Detta inkluderade flera konferenser och nästan 50 projekt baserade på dessa årliga möten. Över 40 rapporter blev det också!

Efter flera framgångsrika år tycks kommunsektorn nu möta mörkare tider. Fyra forskningsmiljöer (CERUM, CKS, KEFU och KFi) initierar nu ett nytt forskningsprogram för kommuner, finansierat av Kommuninvest och forskningsmiljöernas egna medel. Målet är att samarbeta nära med svenska kommuner i forskningen. Första steget är en omfattande intervjustudie med minst 12 kommuner från olika delar av Sverige för att undersöka deras framtidsutsikter, de aktuella problematiseringar som görs, strategier gällande hållbarhet och mycket annat. I nästa steg planeras ansökan om statliga forsknings- och utvecklingsmedel för att följa kommunernas arbete med att möta framtiden, och för att agera som kunskapsstöd och rådgivare under denna process.

Låt proffsen vara proffs! Ja, men gör det!

Det är mycket fokus på professioner och tillit i dagens diskurs kring ledning och styrning i of-fentlig sektor. En tidigare statsminister uttryckte det som att vi ska låta proffsen vara proffs. Detta i bemärkelsen att de som arbetar i välfärdens verksamheter ska få autonomi och utrymme att göra det. Det hela har ett starkt fokus på decentralisering till "golvet" och de operativa verksamheterna. Mindre ofta diskuteras en annan aspekt av detta, nämligen vem det är som bemannar den högsta ledningen och de styrande organen. Utvecklingen sedan länge har varit att chefskapet kommit att betraktas allt mer som en generisk syssla och ledningar och styrelser befolkas i allt mindre utsträckning av personer från den dominerande kärnverksamheten. Inom universitetsvärlden är universitetslärarna exempelvis en liten minoritet i universitetsstyrelsen. Det finns emellertid skäl att ifrågasätta denna utveckling och om det inte är så att de som är proffs på kärnverksamheten också ska få ta ansvar för verksamhetens mer strategiska ledningsorgan.

En brittisk forskare vid namn Amanda Goodall har observerat att chefer med stark förankring i en profession eller expertområde tenderar att leda sina organisationer mer framgångsrikt. Hon har belyst detta med exempel från en rad olika sektorer. I en ny studie (Kirkpatrick, Altanlar, & Veronesi, 2023) inom den engelska sjukvårdssektorn undersöks hur viktigt det är att ha personer med medicinsk bakgrund i sjukhusstyrelser. Studien fokuserar på den engelska sjukvården och dess sjukhusstyrelser, där representationen av professionen varierar. Forskarna undersöker relationen mellan professionens representation i styrelsen och kvaliteten samt säkerheten i verksamheten. Resultaten visar att högre representation av medicinsk expertis i styrelserna korrelerar med förbättrad kvalitet och säkerhet, vilket alltså stämmer överens med tidigare forskning om professionella yrkesutövarers roll i ledande positioner.

Författarna diskuterar även möjliga orsaker till detta samband. De menar att när styrelsen inkluderar professionella från sjukvårdssektorn,

förbättras kvaliteten på beslutsfattandet, eftersom det tar större hänsyn till relevanta aspekter för verksamhetens kvalitet. Dessutom indikeras att när styrelsen består av representanter med relevant verksamhetsbakgrund, ökar sannolikheten för att besluten faktiskt implementeras. En annan sak som lyfts fram är att en styrelse med inslag av praktiserande yrkesverksamma bättre kan fånga upp och förstå synpunkter från verksamheten.

Studierna indikerar att det finns goda skäl att fundera kring inte bara hur vi låter professionella yrkesutövare få större inflytande över det operativa dagliga arbetet, utan hur former kan skapas för att denna autonomi ska stärkas även avseende andra nivåer i våra organisationer.

Gustaf Kastberg Weichselberger

Efterlysning: Arbetar någon verksamhet i din kommun eller region med tillitsbaserad styrning och ledning på operativ nivå?

Den forskning som har bedrivits av KFi visar att kommuner och regioner arbetar med tillitsbaserad styrning och ledning (TBSL) på flera olika sätt, exempelvis genom att ändra i målstyrningen, reducera den administrativa belastningen, återgå till anslagsfinansiering och förverkliga TBSL-relaterade principer. Ytterligare ett sätt att arbeta med TBSL är att öka autonomi och handlingsutrymme på den operativa nivån så att medarbetare på ett flexibelt sätt ska kunna tillgodose varje brukares behov.

Vi efterlyser nu verksamheter i kommuner och regioner som har börjat – eller är i startgroparna – att införa TBSL på operativ nivå. Anledningen är att vi vill ha exempel på hur olika verksamheter kan öka handlingsutrymmet för sina anställda och vilka förutsättningar som krävs för att det ska fungera som avsett utan att skapa oönskade sideeffekter. Alla verksamheter inom kommuner och regioner är av intresse, men särskilt sådana som är kvinnodominerade.

Ta gärna en icke förpliktande kontakt med oss (sven.siverbo@kau.se) om en verksamhet i din kommun eller region stämmer in på beskrivningen. I ett första steg är vi intresserade av att genomföra intervjuer med personer som kan beskriva planerade eller verkställda förändringar. I ett

andra steg kan det bli aktuellt med intervjuer med operativa medarbetare.

Efterlysningen avser en pilotstudie för ett större forskningsprojekt finansierat av FORTE som vilar på antagandet att större autonomi och handlingsutrymme inte bara är av godo för första linjens chefer och medarbetare utan också kan skapa arbetsmiljörelaterade problem och utmaningar. 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



Foto: Henrik Brunnsgård

Förstatligande av svensk hälso- och sjukvård – varför då?

Denna text baseras på ett anförande som hölls i oktober 2024 i Malmö på den årligen återkommande Nationella prioriteringskonferensen.

Den goda styrningen

Innan min period som högskolerektor var jag aktiv som forskare inom området hälso- och sjukvårdens styrning, organisation och ledning och med intresse för och fokus på hur en ändamålsenlig styrning kunde utformas. Medlet, för att med utgångspunkt från beslut fattade i demokratisk ordning, åstadkomma effektivitet och kvalitet i verksamheten var decentraliserade strukturer med ett tydligt ansvar för verksamhet och ekonomi på olika organisatoriska nivåer. Ideal var och är att styrningen ska bygga på att alla tar det ansvar som tilldelas, men hur ansvarsfördelningen sker och vad ansvaret omfattar i tid och rum måste vara situationsanpassat. Den goda styrningen bygger också på en medvetenhet hos alla om den klassiska konflikten mellan helhet och delar och en beredskap för att korrigera styrningens innehåll vid avvikelser. Min uppfattning är fortfarande att lösningen finns här.

Gamla men aktuella problem

Hindren har dock varit och är många med bland annat regionpolitiker som vill veta för mycket och vill ha mått på det mesta, med starka professioner som inte ser till helheten utan envist hävdar sina revir och uttrycker kritik mot alla typer av förändringar och med ett ersättningsystem med specialdestinerade statsbidrag som rycker sönder förutsättningar för långsiktig planering och strategiskt arbete på lokal nivå. Ett otyg är också så kallad avvikelseacceptans, varför inte försöka budgetera bättre? Till detta ska läggas att omfördelningen av resurser från sjukhusvården till den

nära vården inte förefaller ha lyckats trots insikter om behovet av detta sedan väldigt många år tillbaka.

Min bedömning är att precis de problem och frågor som jag nämnt fortfarande är synnerligen aktuella och att lösningen inte alls handlar om förändrat huvudmannaskap. Det är symbolpolitik och den utredning som tillsats, det vill säga "Ett helt eller delvis statligt huvudmannaskap för hälso- och sjukvården" kommer inte att leda till något gott för svensk hälso- och sjukvård enligt min uppfattning. Direktivet är ju dessutom gränslöst. Ett exempel på omfattningen är att utredningen ska "säkerställa ett mer effektivt hälso- och sjukvårdssystem, minska detaljstyrning och den administrativa bördan samt ta hänsyn till patienters och medarbetares behov".

Likvärdighet

I debatten om förstatligande så handlar det om att åstadkomma likvärdighet över landet vad gäller tillgång till hälso- och sjukvård och likvärdighet vad gäller kvalitet inom olika sjukdomsområden. Medicinsk kvalitet, vårdutbud och tillgänglighet ska vara likvärdigt. Argumentet om likvärdighet eller likadan vård måste granskas utifrån några olika utgångspunkter och invändningar redovisas.

Det första problemet eller invändningen är väldigt simpel, nämligen att i resonemanget på övergripande nivå om likvärdighet förefaller ribban läggas på den högsta nivån för alla sjukdomsområden. Det vill säga det som ska gälla för alla är det förhållande som gäller där tillgängligheten är som bäst, personaltätheten som tätast och kompetensnivån som mest lämplig. En sådan ordning och utgångspunkt är naturligtvis helt orimlig. Det är ju här som de lokala förutsättningarna har

betydelse och spelar roll. Behov ser olika ut i olika delar av landet och anpassningar till dessa förutsättningar utifrån krav på effektivitet och kvalitet ger en samlad rimlig nivå på verksamheten.

En utgångspunkt och invändning är att det naturligtvis inte finns några som helst garantier för likvärdighet om verksamhetsmål är formulerade av regeringen och resurser fördelas direkt via statsbudgeten till en myndighet eller till statliga regionalt placerade organisationer. Hur framgångsrik är regeringen till exempel i att skapa likvärdiga förutsättningar inom den högre utbildningen? Stora skillnader finns här när det gäller förutsättningarna för att bedriva utbildning, forskning och vad gäller tillgången till forskningsinfrastruktur, eller är det inte viktigt med likvärdiga förutsättningar för den verksamhet som bedrivs av universitet och högskolor? Det är synnerligen enkla politiska poänger att plocka ut specifika områden och peka på skillnader utan att sätta in det i sitt sammanhang.

En annan frågeställning handlar om att likvärdighet förutsätter eller innebär ökad regelstyrning och standardisering. Inom ramen för det så kallade förhållningssättet för tillitsbaserad styrning och ledning som ska prägla statsförvaltningen, regioner och kommuner framhålls bland annat att utgångspunkten för styrning och ledning ska vara medborgarnas behov och efterfrågan. Det ska finnas en direktkontakt mellan medborgarna och lokala chefer och medarbetare som sedan förmedlar uppfattningar om verksamheten uppåt och via chefer till politikerna i nämnder, styrelser och fullmäktige. Av förhållningssättet följer logiskt, i förhållande till idén om att ta utgångspunkt i medborgaren och den enskilde, ett stort utrymme för professionerna. Vilken är relationen mellan kraven på likvärdighet eller likadan vård och tilltron till att professionella utövare, till exempel lärare, paramedicinska specialiteter och vårdpersonal, gör det bästa i varje enskild situation utifrån vad situationen kräver för en jämlik hälsa. Låt mig

passa på att också säga att det är problematiskt inte bara med likvärdighet utan även med tillitsstyrning, det är inte möjligt att beordra fram tillit utan det är något som växer fram underifrån.

Kommunal självstyrelse

Förstatligande har naturligtvis direkta kopplingar till den grundlagsfästa ordningen med kommunal självstyrelse. En kommun och region äger rätt att sig själv beskatta och kan alltså principellt sett finansiera en omfattande verksamhet såväl inom den tvingade sfären som den frivilliga. Självstyrelsen innebär att vi har demokratiska organisationer som fungerar lokalt och med möjlighet att utifrån medborgaruppfattningar och lokala förutsättningar bedriva en effektiv verksamhet. Självstyrelsen och det lokala ansvaret innebär också möjligheter för medborgare att utkräva ansvar för fattade beslut och för genomförda handlingar. Omfattningen på den regionala och kommunala verksamheten skapar grunden för utvecklingskraft och avlövas regioner och kommuner verksamhet faller också grunden för den starka lokala demokratin. Studier av hanteringen av konsekvenserna av pandemin, vi glömmer fort, visar att den lokala förmågan var helt avgörande och inte insatser från statliga myndigheter. Decentraliserade strukturer med erfarna och beslutsvana chefer på flera nivåer och med ett politiskt system som satte ramar för hanteringen, men som förnuftigt nog avstod från att styra i detaljer var avgörande. Att betrakta kommunal självstyrelse som ett bekymmer i sammanhanget är djupt felaktigt.

Reformer

Men det finns reformer som behöver genomföras. Antalet regioner och kommuner är för många och en icke tillfredställande asymmetri finns. En ökad kostnadseffektivitet och möjligheter till verksamhetsutveckling skulle kunna åstadkommas med sammanslagningar. Skilda valdagar för

att ännu mer profilera den lokala politiken kan vara en viktig förändring i sammanhanget. Ökad så kallad röstsplittning över tid talar för att det kan vara läge för det.

Det finns mycket att göra självklart för förbättrad kvalitet och kostnadseffektivitet, men hit hör inte förstatligande. Ett förslag är att återvända till tidigare utredningar om regionindelning och effektiv vård och se vad som skulle kunna genomföras. Här finns mycket att hämta. Så lägg ned och ta nya tag. Riktade statsbidrag är av ondo enligt allas uppfattning. Så ett annat förslag, en så kallad lågt hängande frukt i sammanhanget, är att avskaffa dem så kanske kvalitet och kostnadseffektivitet förbättras.

Till sist

Vad är det som talar för att någonting alls blir bättre med förstatligande helt eller delvis? Är inte risken den att vi istället slår sönder något som är tämligen väl fungerande?

Björn Brorström



Foto: Viveka Nilsson

Inbjudan till seminarium 26 januari 2024

VISIONER – VAD SPELAR DE FÖR ROLL?

Det har varit något av en trend i städer och kommuner att anta visioner för framtiden. Under det senaste decenniet har dessa ofta också handlat om hållbarhet inom de tre dimensionerna, socialt, ekonomiskt och ekologiskt. Beslut om visionerna har fattats på högsta politiska nivå, där det har, åtminstone på en abstrakt nivå, funnits en vilja att enas om vad staden eller kommunen ska vara i framtiden. Detta innebär dock inte sällan att det kan finnas motsättningar mellan hur visionerna sedan ska genomföras. Vision Älvstaden antogs 2012 av Kommunfullmäktige i Göteborgs Stad och har sedan år 2010 följts i ett forskningsprojekt som har fokuserat olika aspekter av formulering av visionen och sedan förverkligande. På detta seminarium diskuteras lärdomar som kan dras från det dryga decenniet. Vad spelar visioner för roll och vilken nytta gör de? Varför antas nya visioner när de gamla inte har genomförts? Vad sker inom processen att både formulera och förverkliga en vision? Vem ansvarar? Vad sker med begrepp som hållbarhet över tid? etc.



Sara Brorström

Medverkande

Sara Brorström, professor, Handelshögskolan, Göteborgs universitet

När? 26 januari kl 13.00–16.00. **Anmäl dig senast den 19 januari**

Var? Viktoriasalen, Viktoriagatan 13, Göteborgs universitet

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

Pris? Seminariet är kostnadsfritt. Kaffe och fralla ingår.

KFi-seminarier våren 2024

Visioner – vad spelar de för roll?

Sara Brorström, professor, Handelshögskolan, Göteborgs universitet

Fredagen den 26 januari kl. 13:00-16:00, på KFi

Finns det en magisk budgetlösning? Lärdomar från olika modeller

Gustaf Kastberg Weichselberger, professor, Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Johanna Thalenius, doktorand, Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Fredagen den 23 februari kl. 10:00-12:00, på KFi

Kan man köpa hållbarhet? Reflektioner kring en pågående studie om hållbar offentlig upphandling

Cristian Lagström, fil.dr., Stockholms universitet

Fredagen den 26 april kl. 13:00-15:00, via Zoom

Cybersäkerhet i kommuner – utmaningar och möjligheter

Johan Berlin, professor, Institutionen för individ och samhälle, Högskolan Väst

Max Boholm, forskare, Gothenburg Research Institute (GRI), Göteborgs universitet

Fredagen den 17 maj kl. 13:00-15:30, på KFi

Vad är värdestyrda projekt och hur kan vi arbeta med dem? Erfarenheter från en avhandling om projektstyrning i offentliga verksamheter

Erik Söderberg, fil.dr. i offentlig förvaltning, avdelningschef offentlig sektor, KPMG

Torsdagen den 13 juni kl. 13:00-15:00, på KFi

Växande administration: har vi tappat fokus på kärnverksamheten?

Gustaf Kastberg Weichselberger, professor, Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Johan Alvehus, professor, Institutionen för tjänstvetenskap, Lunds universitet

Fredagen den 14 juni kl. 10:00-12:00, på KFi

Inbjudningar till respektive seminarium skickas ut i närmare anslutning till seminariet

VÄLKOMMEN!

KFi:s senaste publikationer



KFi-rapport 189. *Bedömd nyttjandeperiod av materiella anläggningstillgångar i kommunsektorn – en praxisundersökning.*

Pierre Donatella och Julia Marksund Larsson.
ISBN: 978-91-89458-18-5

KFi-rapport 188. *Visioner och idéer om Göteborg – vad säger de och vilken nytta gör de?*

Sara Brorström.
ISBN: 978-91-89458-17-8

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 eller ring oss på tel 031-786 59 00 om du har några frågor eller behöver mer information.

**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.

Seminarier under 2024

- 26/1 Visioner – vad spelar de för roll?
- 23/2 Finns det en magisk budgetlösning?
- 26/4 Kan man köpa hållbarhet?
- 17/5 Cybersäkerhet i kommuner
- 13/6 Vad är värdestyrda projekt och hur kan vi arbeta med dem?
- 14/6 Växande administration
- 29/11 KFi-dagen

God Jul!

önskar
KFI alla medarbetare
och medlemmar!



c/o Göteborgs universitet
Box 665
405 30 Göteborg

Besöksadress:
Viktorigatan 13

Tel 031-786 59 00
E-post kfi@kfi.se

www.kfi.se