

kommunal

EKONOMI

Medlemstidning för
Kommunalekonomernas förening

4 2023



KEF fyller 110 år!

TEMA:

Digitalisering

Krönikan

Rolf Solli tar oss
in i framtiden

Prisad direktör blickar framåt

Tomas Werngren utsedd till Årets kommunalekonom

Kommun- sektorns eviga styrdilemma

■ Inget nytt under solen vad gäller styrningen av kommunsektorn? Docent Tom S. Karlsson på Förvaltningshögskolan i Göteborg har studerat hur styrningens problem och lösningar formulerats i statliga utredningar under efterkrigstiden.

NPM HAR ofta uppfattats som ett slags vattendelare i styrningen i offentlig sektor med sin inriktning på mål, resultat, uppföljning, granskning, konkurrens och affärsmässighet.

– NPM har fått ett starkt genomslag i Sverige. Men, många inslag är snarare ett resultat av en lång förvaltningstradition av pragmatism, rationalitet och stark byråkrati.

Även under de sociala reformernas glansperiod före NMP brottades sektorn med styrningsproblem:

– Där fanns problem med detaljstyrning, att tjänstemän granskade "på marginalen" i stället för att se till helheten. Samtidigt fördes sektorns växande komplexitet fram. En växande sektor skulle möta ständigt ökande behov.



Tom S. Karlsson.



FOTO: JAN EHNEMARK /SYD / TT

REFORMER. Framtiden var ljus för de kysande statsministrarna Tage Erlander och Olof Palme under de stora reformernas epok. Sverige gick som tåget, men även då gnisslade det i förvaltningen.

– Administrationen växte, och den ökande datakraften sågs nästan som ett hot! Om den användes fel skulle granskning och styrning kunna bli ännu hårdare.

Lösningen bestod i att minska på byråkratin, decentralisera och ge professionerna större handlingsutrymme.

– Det finns en fantastisk skrift: Krångla Lagom från 1978. Där lyfts också vikten av att hävda professionernas kunnande och etik.

I de utredningar som sett dagens ljus de senaste 15 åren möter vi liknande tongångar.

– Lärare och läkare dokumenterar, men hinner inte jobba. Man talar om administrativ börda, detaljstyrning och tidsödande granskning. Komplexiteten har växt. Vi har fler, ofta privata, producenter som ska styras.

Och lösningarna känns igen:

– Krångla lagom blev ökad tillit, intern decentralisering blev ökat utrymme för professionen. Vi byter begrepp och formuleringar, men problem och lösningar är desamma.

Det var en slående – och nedslående – upptäckt:

– Vi sitter med samma problem som vi

gjorde för 40 år sedan – och vi rekommenderar samma lösningar.

Kanske bär offentliga sektorn på "eviga" inre motsättningar, på samma sätt som marknadsekonomin sliter med motsättningen mellan effektivitet och kvalitet.

– I vår sektor verkar frågan om centralisering kontra decentralisering vara styrande. Det är en pendelrörelse mellan centraliserad regelstyrning kontra högt lokalt beslutsfattande. Ena stunden låter vi tusen blommor blomma, för att sedan kalla tillbaka och reglera!

Så, vad händer nu med vågen av tillitsbaserad styrning?

– En tid framåt kommer professionerna att få mer handlingsutrymme, ett slags respit.

Men säg den frihet som varar. Politiska partier vill vinna val och det gör man genom att lova saker:

– Politikerna lovar X, Y och Z. Då måste man kunna redovisa för väljarna hur väl man lyckats. Och då är vi tillbaka med mätning, uppföljning och i slutändan hårdare styrning för att uppfylla politikens behov. ●

Vi frågade tre välkända framtidsspanare:

Hur ser kommunsektorn ut om 20 år?

"En ouvertyd till kommande 20 år!"

1. Förtroendevalda kommer oftast att vara nybörjare. Kanske rentav KSO under sitt första år som politiker.
2. Medborgarna kommer att finnas i två grupper. En stark och högljudd och en som är nästan osynlig.
3. Vi kommer att styra mer på resultat och mindre på resursförbrukning.
4. Kompetensbegreppet lämnar HR-funktionen. Kompetens kan tillföras på så många andra sätt än via huvudet på en människa.
5. Kommunerna kommer att, som ett resultat av ovanstående, uppvisa och avtvingas en radikal produktivitetsökning.

De här punkterna förutsätter en annan förvaltningsorganisation än den vi har nu. En sådan organisation kommer att ha tre huvudprocesser:

- a) Identifiera och kvantifiera de nya behov som uppstår i den andra halvan av befolkningen, den som inte syns.
- b) Skapa extremt kostnads-effektiva lösningar som adresserar dessa behov.
- c) Kontrollera kompetensförsörjning i realtid, alltså "hur avhjälpa just det här problemet just nu och just där". Vare sig den logistiken är mänsklig eller byggd på teknik.



Troed Troedson, framtidsspanare på Troed Ventures.

"Skapa eller konsumera

Framtidens framtidstäder är fusionerade med "långsamma städer-rörelsen". Folk mår bättre, främst unga vilar hjärnan istället för att uppgradera med chip-implantat.

AI har börjat betyda Autentisk Intelligens efter att AI-robotar tog över kommuner. Många AI robotar har sagts upp i hemtjänsten. Kompetensbrist!

Digitalisering var en enorm välfärdsaccelerator och en otrolig sårbarhetsgenerator. Kopparteledningar finns igen, fysiska pengar har återinförts (brevduva på väg).

Inga moln syns på himlen att lagra data i, trots ny 3P-kryptering. För osäkert.

Reformförmågan som försvann

■ Sverige har varit de stora reformernas land. Så är det inte längre. Blockpolitikens död och ängsliga rikspolitiker är några av förklaringarna, visar en färsk forskarrapport.

De kommunala verksamheterna behöver bli mer likvärdiga och effektiva. De lösningar som lyfts fram av starka aktörer är i första hand förstatliganden och kommunsammanslagningar – till förtret för i första hand SKR.

Nu har motståndare till sammanslagningar och förstatligande kanske inte så mycket att frukta. Det verkar som att våra rikspolitiker förlorat något av välfärdsstatens adelsmärke – förmågan att åstadkomma genomgripande reformer.

UNDER LÅNG tid var Sverige präglad av starka politiska majoriteter, parlamentariska utredningar och ett samspel mellan politiker och forskarsamhälle, vilket resulterade i en internationellt uppmärksam reformförmåga.

Idag har den förmågan minskat betydligt, visar forskarna Andreas Bergh och Gissur Erlingsson i rapporten *Vad hände med Sveriges reformförmåga?*

Förklaringarna är flera. En viktig anledning är ett urvattnat utredningsväsende. Under reformepoken var parlamentariska utredningar vanliga, idag rör det sig om ett fåtal. Med risk för

att politiska konflikter dyker upp senare under processen eller i riksdagen.

I stället görs jobbet av särskilda utredare med kort utredningstid. I syfte att vara effektiv och snabbfotad?

– Det är den goda tolkningen. Den andra tolkningen är att man på förhand vet vad man vill komma fram till, och inte vill spilla tid, säger Andreas Bergh.

HOS SAMHÄLLSVETARNA har politikerna idag inte så mycket att hämta, där lägger exempelvis nationalekonomer sitt bästa krut på internationella förhållanden och publiceringar.

Den viktigaste förklaringen hittar vi nog i politikens fragmentarisering: vi har fler politiska partier och blockpolitiken är avsmnad. Längre räckte det med att socialdemokratin kom överens med ett annat politiskt parti för att en reform skulle vara i hamn. Idag blickar politiker ängsligt mot väljare, ledarskribenter och debattörer inför känsliga politiska beslut.

– Politikens fragmentarisering och en mera kortsiktig politisk horisont är viktiga förklaringar till rikspolitikers bristande reformförmåga, sammanfattar Andreas Bergh. ●

Lästips att ladda hem!

Björn Broström, professor emeritus och forskare vid KFI:

► *Styrning*. Ideologier och reformer under ett halvt sekel. KFI-rapport nr 167. Göteborgs universitet 2023.

Andreas Bergh, lektor vid Ekonomihögskolan i Lund.

Gissur O Erlingsson, professor vid CKS, Linköping:

► *Vad hände med Sveriges reformförmåga?* Entreprenörskapsforum. Örebro universitet 2023.

Tom S. Karlsson, docent vid Förvaltningshögskolan i Göteborg:

► *Nu startar vi om NPM!* Organisation & samhälle, nr 1, 2022. Föreningen företagsekonomi i Sverige.

”Politikens fragmentarisering och en mera kortsiktig politisk horisont är viktiga förklaringar till rikspolitikers bristande reformförmåga.”

Andreas Bergh



– arvet till nästa generation”

Medvetenhet! Vi vet vem som äger i kommunen. Kina levererar inga säkerhetslösningar.

Värderingar! Riktiga människor uppskattas alltmer än människolika maskiner. Priset på **personlig integritet** rusar på värderingsbörsen

Hållbar hållbarhet kräver visdom om skillnaden mellan smart stad och digitalt fängelse för medborgarna. Urskiljning den viktigaste egenskapen för ledare.

Autentiska modiga ledare leder skapande visioner. I stället för rädda ledare som skapar leda.



Jan Sturesson, grundare av Kommunledningsakademien samt RESTING – Advise from the Future.

”Den pragmatiska vägen”

Framtidens kommun har dystopiska drag. Arbetskraftsbristen och ökande investeringsskuld gör det värre – en säker prognos. Även med pengar saknas personalen. Detta fortsätter driva räntor och inflation. Räntor för mer lånefinansiering, inflationen genom brist på kompetens- och insatsfaktorer.

Det blir ändå inte en perfekt kommunal dystopi!

I stället ser jag framför mig en utveckling mot mer av automatisering och digitaliseringsvänliga regelverk i industrialiserbara processer och väsentligt mindre (detalj-) styrning i komplexa system. Samarbeten med öppen källkod som maximerar

användarens nytta och servicedesign.

Men framförallt mer fokus på resultat och vad som faktiskt fungerar, istället för att enskilda anställda och politiker som tycker slumpvisa saker, utvecklar vi verksamheten genom insikter från realtidsdata.

Vi hjälps åt genom att nyfiket fråga: Hur vet du det? Och genast få ett precist svar om läget, allvarlighetsgrad och bästa vägen framåt. Vet vi inte, gör strukturerade experiment!



Anders Ekholm, senior rådgivare på Institutet för framtidsstudier.