

KFi i Coronatider

Det är som vi nu lägger bakom oss liknar inget vi sett tidigare. Inte heller liknar det något vi kunde föreställa oss vid årets inträde. För Kommunforskning i Västsverige har det inneburit att vi varit tvungna att anpassa vår verksamhet, men också att nya områden identifierats som viktiga att undersöka.

Vad gäller anpassning har det exempelvis inneburit att vi varit tvungna att anpassa hur vi genomför studier. Träffar "in real life" har inte varit möjliga. Istället har exempelvis intervjuer fått ske via telefon, Zoom, Skype eller Teams. En erfarenhet är att det i många fall fungerat utmärkt. Detta är lärdomar vi måste ta med oss och förvalta. Vad gäller seminarier och föreläsningar har det också inneburit en anpassning och ett lärande. Vi har under året lanserat en Zoominarieserie som varit mycket lyckad med ett flertal välbesökta seminarier. Detta tar vi fasta på och kommer att erbjuda ett liknande upplägg under våren. På samma sätt ersatte vi det ordinarie upplägget för KFi-dagen med tre Zoombaserade seminarier, KFi-dagarna, som även de hade ett högt deltagande. Detta hoppas vi dock ska vara en parentes och att vi nästa år kan träffas som vanligt. Man ska inte underskatta vikten av de samtal som förs före, efter och mellan seminarier.

Vad gäller nya områden att studera har vi initierat flera projekt som riktar in sig på hanteringen av Corona och effekterna av pandemin för verksamheten. Under våren inleddes en studie med fokus på innovationer. Enligt klassiska teorier kring lärande så sker detta främst när vi ställs inför något nytt. Och nytt har detta varit för oss. Gamla rutiner och etablerade mönster för att göra saker på har utmanats och verksamheter har varit tvungna att anpassa sig. Många beskriver det som att vi i expressfart har tvingats till en digitalisering exempelvis. Studiens ambition är att fånga vad dessa innovationer handlat om och förhoppningen är att denna kunskap kanske också kan förvaltas på sikt. Ett annat område handlar om utvärderingar och lärande kring hur pandemin hanterats. Här har studier redan påbörjats och fler planeras. Som ett led i detta har vi också lanserat ett forsknings- och utvärderingsprogram: KomCo – Kommuner i Coronatider. Ambitionen med programmet är att svara mot det behov av utvärderingar som finns och samtidigt göra det på ett sätt som skapar ett underlag som kan användas för forskning på området. Mer om detta i den programbeskrivning som ligger som bilaga i nyhetsbrevet.

Gustaf Kastberg Weichselberger
Föreståndare



INNEHÅLL

KFi i Coronatider

Gustaf Kastberg Weichselberger

Den årliga KFi-dagen blev tre stycken

Viveka Nilsson

En studie av intraprenader

Isabell Meltzer

Gustaf Kastberg Weichselberger

KFi-dagen 2020

Björn Brorström

Välfärdsbokslut

Cristian Lagström

En rapport från årets Redovisningsdag

Pierre Donatella

Erfarenheter av styrningsrelaterade utmaningar i mellan-kommunala samarbeten

Isabell Meltzer

Gustaf Kastberg Weichselberger

En andra avrapportering i studien av samverkanslagen

Christian Jensen

Mikael Löfström

Viveka Nilsson

Är populärrapportering lösningen på ett välkänt dilemma?

Pierre Donatella och Caroline Leppänen

Angeläget med studier av TillitsBaserad Styrning och Ledning (TBSL) i kommuner och regioner

Sven Siverbo

Kommuner hanterar Corona

Viveka Nilsson

New public management, tillit och målstyrningens paradox

Tom Karlsson

Den årliga KFi-dagen blev tre stycken

I år blev det tre kortare digitala KFi-dagar istället för en längre dag på Gothia Towers. Under dessa dagar fortsatte vi traditionen med att följa den aktuella utvecklingen gällande organisation, styrning och ekonomi i den kommunala sektorn. Intresset var lika stort som alltid och deltagarna bjöds på en rad intressanta presentationer.

KFi-dag 1

Den första KFi-dagen inleddes med att Gustaf Kastberg Weichselberger gjorde en kritisk granskning av verksamhet och forskning på temat en lite skrämmande bild och några handfasta råd. Gustaf pekade på betydelsen av kritisk granskning av forskningsresultat och att sådan bör göras i större utsträckning. En rad nya styr- och organiseringsmodeller har introducerats och ompaketerats i offentliga sektorn för att senare avskaffas igen eftersom de inte fungerat. Den offentliga sektorn har en stor efterfrågan på styr- och organiseringsmodeller beroende på att den är problemgenererande. Organisationer fungerar sällan perfekt och det finns därför grogrund för att anamma nya modeller. Forskningen i sin tur erbjuder sällan tydliga resultat, inte minst beroende på att man gör generaliseringar när man låter enstaka studier representera

ett område som helhet. Forskare har också inneboende drivkrafter att finna positiva resultat. Gustaf förordar därför mer samarbete mellan forskare och offentliga aktörer samt en mer kritisk hållning till forskning.

Därefter problematiserade Björn Brorström och Bengt Johansson Corona ur ett samhällsorganisatoriskt perspektiv genom att berätta om en studie som handlar om Västra Götalandsregionens hantering av Coronapandemin.

En framgångsrik krishantering kännetecknas av förtroende för ledning och medarbetare, hög grad av öppenhet samt mod att bryta konsensus och göra annorlunda.

Den kännetecknas också av förmåga att glömma innebärande att organisationen och beslutsfattare inte fastnar i befintliga rutiner och regler utan har förmåga att kunna lägga undan välanvända verktyg för att undvika kulturell infångning. Det gäller att veta när det är dags att upphäva hämmande regler och invanda mönster. Det konstaterades också att kriskommunikationen generellt i Sverige har fungerat bra under pandemin. Befolkningen har hörsammat uppmaningen om att stanna hemma och tvätta händerna, men det finns också en gryende misstro under ytan då medborgarnas uppfattning att myndigheter döljer uppgifter om viruset har ökat.

Dagen avslutades med att Johan Berlin och Eric Carlström berättade om backsourcing av offentlig verksamhet och dess dilemman. Backsourcing som innebär att utkontrakterad verksamhet återtas i offentlig regi. Ett exempel hänförde sig till äldreomsorg som efter orosanmälningar och kvalitetsproblem återigen kom att drivas i kommunal regi. Det var leverantören själv som sade upp kontraktet med kommunen, varför man här kan tala om ofrivillig backsourcing. Ett annat exempel handlade om SOS-alarm – ambulansdirigering, ett statligt bolag som bildades 1971 och hade monopol på tjänsten



Foto: Viveka Nilsson

fram till det blev outsourcat. På grund av tvister gällande bland annat utlarmning, kompetens och kostnader återtogs verksamheten i Västra Götalandsregionen igen. Detta gick inte helt smärtfritt utan medförde bland annat ökade kostnader och problem vid alarmering. Ett tredje exempel gällde migrationskrisen 2015 och de boenden som anordnades till flyktingar. Backsourcing föranleddes i detta fall bland annat av att kvaliteten på boendena var ojämn och efterfrågan på boenden hade minskat, vilket pekar på att marknadsstyrning inte är helt optimalt i krissituationer.

KFi-dag 2

Den andra dagen inleddes med att Ulrika Westrup berättade om ledning och organisering av tjänsteinnovation i välfärden. Ulrika konstaterade att vid diskussioner om hur vi kan använda resurser på ett bättre sätt blir svaret ofta innovation. Det pratas idag om tjänsteinnovation som handlar om att skapa bättre värden för brukarna. Ett hinder i detta innovationstänkande är dock att vi sitter fast i en önskan om en bättre effektivitet där NPM bär en del av skulden. Vi är fasta i våra stuprör istället för att se vem vi är till för och hur vi kan underlätta för denne. Tjänsteinnovation innebär att olika professioner och en individ tillsammans skapar värde. Det är ett nytt sätt att tänka där man ska samskapa och där det finns både individuella och kollektiva värden. Ulrika poängterade att man bör lägga mer tid på att separera dessa två nivåer och bli mer konkret i sitt innovationsarbete.

Sven Siverbo fortsatte med att prata om tillitens betydelse i styrningssammanhang med utgångspunkt i möjligheter och naiva föreställningar. Tillitsbaserad styrning och ledning har lagts fram som en lösning på välfärdens problem. Grunden i denna form av styrning är att det behövs tillit mellan brukare och kommun för att samverkan ska fungera.

Offentliga sektorn har präglats av en överstyrning under NMP där de anställda inte getts förtroendekapital och tillit.

Tillitsdelegationen kom därmed att 2015 förespråka tillitsbaserad styrning och ledning som handlar om mer dialog mellan politik och förvaltningar samt ökad autonomi på operativ nivå. Tillitens möjligheter brukar enligt Sven bland annat beskrivas som lägre kostnader för styrning, mer tid till annat, färre oönskade sidoeffekter och bevarad eller stärkt autonom motivation. I det långa loppet antas styrformen också leda till ökad effektivitet. Sven konstaterade att det finns en potential i styrformen men även naiva föreställningar såsom att tillit kan "införas" i organisationen, att medarbetare vill ha autonomi, att styrformen innebär mindre administration och att styrning inte är viktigt för att skapa tillit.

Dagens sista pass hölls av Sören Holmberg som reflekterade kring det amerikanska presidentvalet. Sören konstaterade att det senaste valet i USA var ett av de jämnare valen i amerikansk historia med 4 procentenheters skillnad mellan Donald Trump och Joe Biden. En av faktorerna som hjälpte Biden till seger var ett ökat valdeltagande där totalt 66 procent av den amerikanska befolkningen röstade. Sören lyfte fram ytterligare förklaringar till Bidens seger. En sådan är att han lockade fler kvinnor, fler ungdomar och högre andel vita personer än i tidigare val. Han gick också fram starkt bland katoliker och högutbildade personer. Likaså erhöll han fler röster från personer boendes i storstäder och förorter än från landsbygden. Sören konstaterade också att årets amerikanska presidentval var ett partival snarare än ett kandidatval där personliga egenskaper väger in. De mest diskuterade frågorna i valet var ekonomin och Coronapandemin där Sören poängterade att Biden var förtjänt av coroneffekter.

KFi-dag 3

Den första presentationen under sista KFi-dagen behandlade Coronakrisen som hållbar förändringskraft utifrån kommuners arbete med innovation och utveckling under pandemin. Jessica Algehed och Christian Jensen lyfte fram att det skett en tyngdpunktsförskjutning i hur kommuner löser problem då man måste agera här och nu. Kommunerna har också anlagt ett annat förhållningssätt till förändring då pandemin ger möjligheter i så mån att den synliggör problem, utmaningar och orättvisor. Dessutom förstärks trender och skiften kan skönjas såsom att digitaliseringen fått större genomslag, folkhälsofrågor hamnat mer i fokus, nya resvanor uppstått liksom en strukturomvandling skett i handeln. Likaså döljer pandemin andra kriser och aktiverar andra delar i kommunorganisationen än de som stått i frontlinjen.

Pandemin har föranlett en allvarlig situation och kommunerna har som följd också blivit mer lösningsinriktade.

Därefter fick vi höra om styrning på vinst och förlust, där Christian Lagström berättade om lärdomar från bland annat studier av sociala investeringar. Sociala investeringar handlar till del om att undvika kostnader i framtiden, stimulera verksamhetsutveckling men också om ekonomi där fler aktörer kan ta del av vinsterna. Sociala investeringar innebär också utmaningar. I de studerade fallen hade aktörerna en trevande start. Det ställdes krav på samverkan mellan regional och kommunal

verksamhet liksom också att projekten skulle vara nyskapande. Vidare innefattar målen med sociala investeringar att uppnå samverkan över organisatoriska gränser och mäta effekter av investeringarna. Studierna visade på en bristande kommunikation och svårigheter att omsätta effekter i samhällsekonomiska kalkyler. Cristian konstaterade att sociala investeringar fungerar som konversationsstartare för att starta upp ett utvecklingsarbete, men att det också bör leda till ett konkret arbete.

Den sista presentationen handlade om konkurrensdemokrati i svenska kommuner där David Karlsson ställde frågan hur det står till med demokratin och konstaterade att den har gått tillbaka i världen och att det sprids auktoritära ideal som gör att ödesklockor ringer för demokratin. Det lokala självstyret är ifrågasatt och utsatt för kritik. Kommunerna står i dag inför stora samhällsutmaningar där många svåra beslut måste fattas. Demokratin ska ge sådana beslut legitimitet och då måste man ha tilltro till de demokratiska processerna. David berättade om fyra olika synsätt på demokrati; demokratilogik, deltagar/direkt demokrati, samlingsstyre och konkurrensdemokrati. Dessa fyra olika synsätt håller på att slita sönder demokratin. Det gäller därför att låta en demokratiprincip vara överordnad, tydliggöra och formalisera parlamentarismen samt stärka maktindelningen mellan fullmäktige och styrelser/nämnder.

Vi ser fram emot nästa års KFi-dag och hoppas på ett lika stort intresse!

Viveka Nilsson

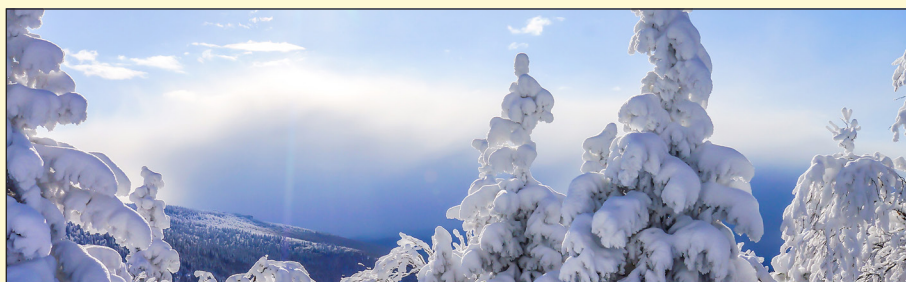


Foto: Shutterstock

En studie av intraprenader

Intraprenader som fenomen bygger på tanken om utökad decentralisering samtidigt som huvudmannaskapet kvarstår i kommunen eller regionen. Rent konkret kan det handla om utökad ansvar för enhetens ekonomi, personal eller utvecklingsarbete. Själva idén om intraprenader är inte ny. Den har sitt ursprung i idéer kring marknadisering och privatisering av offentliga verksamheter som introducerades under 1990-talet och går under namnet New Public Management. Trots att intraprenader inte är ett nytt fenomen är det inte lika väl utforskat som andra marknadiseringslösningar som kundvalsmodeller eller utkontraktering. Det beror troligtvis på att intraprenadlösningen inte fått lika stort genomslag som andra modeller. Likväl är det ett sätt att organisera och styra som då och då prövas. I en kommande rapport beskriver vi erfarenheter från ett försök med intraprenader inom skolan. Rapporten sammanfattar en forskningsstudie som genomförts på uppdrag av Kungsbacka kommun mellan 2017 och 2020 och belyser vilka konsekvenser som organiseringen medför. Under den period som studerades fick två skolor pröva att organisera sig som intraprenader. Det innebar bland annat en mer långtgående decentralisering och en förändrad resursfördelning i jämförelse med ordinarie skolor. Motiv som framhölls var att intraprenaden som form skulle bidra till utvecklingen lokalt på skolenheterna.

Ett resultat av studien där vi följde utvecklingen över tid var att utvecklingen av organiseringen och styrningen kunde beskrivas i olika faser. Till en början kunde strukturen beskrivas som "ocentraliserad" eftersom situationen kännetecknades av decentralisering av ansvar och befogenheter till intraprenaderna, men där det samtidigt inte fanns en tydlighet i styrning, roller och relationer. Efter att försöket pågått ytterligare en tid kunde vi se en utveckling mot en tydligare decentralisering med tydligare roller och relationer mellan olika delar av förvaltningen. Mot slutet av försöksperioden identifierade vi en organiseringsfas som vi beskri-

ver som reorganisering eftersom intraprenaderna åter börjar omfattas av centraliserade beslut kring exempelvis utvecklingsarbete. Orsaken till att tala om en reorganisering istället för en centralisering är att styrningen i övrigt i förvaltningen inte kunde karaktäriseras som tydligt centraliserad.

Efter tre år med intraprenader kunde vi konstatera att den valda organisatoriska lösningen skapade utmaningar. Intraprenaderna var i vår studie en avvikelse i förhållande till de övriga skolenheterna. Förvaltningen hade valt att inrätta parallella styrlinjer: en för intraprenaderna och en för de ordinarie skolenheterna. Här uppstod en komplexitet i form av att beslut och lösningar togs på olika nivåer och inom olika linjer. Vi menar att denna komplexitet uppstod som en effekt av den lokala lösningen där några skolenheter är intraprenader medan andra inte är det och att de organiseras separat inom förvaltningen. Samtidigt som vi i rapporten problematiserar den övergripande styrningen kan vi konstatera att respektive intraprenad i sin interna styrning och organisering fungerat väl under den studerade perioden.

Isabell Meltzer

Gustaf Kastberg Weichselberger



Foto: Viveka Nilsson

KFi-dagen 2020 - Ett inlägg om kris

Som styrelseordförande hade jag förmånen att hälsa välkommen till årets digitala KFi-dagar och lite längre in i programmet höll jag en föredragning om samhällsvetenskaplig forskning om kris. Manusket till mitt inlägg redovisas i fortsättningen av denna text.

I en krissituation när allt plötsligt vänds upp och ned provas kvaliteten på formerna för styrning, organisering och ledning. Formella institutioner i form av regler, anvisningar, rekommendationer och principer och informella i form av värderingar, konventioner och individuella överenskommelser sätts på prov, inte minst samspelet mellan det formella och det informella. Vilka hinder för viktiga beslut och handlingar innebär de formella och informella institutionerna? För forskare inom samhällsvetenskapen är kriser och kritiska händelser viktig empiri som grund för kunskapsutveckling om strukturers ändamålsenlighet och samspelet mellan strukturer och aktörer. Men mest viktigt är givetvis att samhällsvetenskaplig forskning av hanteringen av kriser kan bidra till förbättringar av verksamhet och organisationer.

Vi befinner oss i en global kris som inte kan jämföras med något annat på över 100 år då spanska sjukan fick fäste och spreds världen över. Minskad smittspridning under sommarhalvåret innebar en förhoppning om en successiv återgång till en mer normal vardag, men nu går utvecklingen som bekant åt fel håll och individer och samhällsorganisationer av skilda slag utsätts ånyo för stora prövningar. För eller senare, helst förr, kommer spridningen av Covid-19 ändå att klinga av, men inget kommer nog att någonsin bli sig riktigt likt igen. Bara utbredd vetenskap om att något sådant här kan hända igen kommer att få stor betydelse i olika avseenden. I det läge som nu råder, är det viktigt att all kraft läggs på att rädda liv, smittbekämpning och vaccinnutveckling, men det är också angeläget att lära av de erfarenheter organisatoriskt och administrativt som nu görs för

att hantera Coronapandemin. Samhällsvetenskaplig forskning kring pandemin är viktig.

Det finns en rad klassiska förklaringar i teori och litteratur till varför organisationer på ett tillfredsställande sätt lyckas möta och hantera plötsliga och nya, oväntade och besvärliga omständigheter. En närmare beskrivning finns i en rapport publicerad inom det nationella kommunforskningsprogrammet som Sara Brorström och jag författat tillsammans (se KFi.se, rapporter). Förklaringar till framgångsrik hantering, delvis överlappande, som är möjliga att pröva i pågående och kommande studier av krishantering är bland annat.

- Stort ömsesidigt förtroende för och mellan ledning och medarbetare.
- Hög grad av öppenhet, de mest öppna organisationerna är de som är mest innovativa för att finna och implementera goda lösningar.
- Mod att bryta konsensus och göra annorlunda. Skadligt grupptänkande baserat på ja-sägare undviks.
- Förmåga att glömma som innebär att organisationer och beslutsfattare inte fastnar i befintliga rutiner, strukturer och regler. Det är inte alltid bra att ha ett gott minne. Glömska motverkar spårbundenhet och ceremonialisering.
- Förmåga att kunna "drop your tools". När det krävs måste välanvända och invanda verktyg läggas undan.
- Förmåga att undvika kulturell infångning, det vill säga att aktivt söka efter bekräftelse på att det som har gjorts tidigare är rätt.

Litteraturen är fylld av förklaringar som tillsammans skapar en användbar referensram för tolkning av krishantering. Sammanfattningsvis kan sägas att nyckeln till framgång är att veta när hämmande regler och invanda mönster ska avvecklas och upphävas. Insikten om detta är ett första steg för att etablera en effektiv ordning för att hantera en kris.

Forskare inom Kommunforskning i Västsverige

arbetar i skrivande stund inom ramen för ett samarbetsavtal intensivt med utvärdering av Västra Götalandsregionens hantering av coronapandemin. Syftet med utvärderingen är att beskriva och klargöra hur olika delar av den regionala organisationen och verksamheten hanterat den samhällskris som är och har varit som en effekt av spridningen av virussjukdomen Covid -19. Studien ska ge underlag för möjliga förändringar i syfte att Västra Götalandsregionen i framtiden ännu bättre ska kunna möta kriser. Studien kan ge underlag för förändringar i formerna för styrning, samordning, organisering och ledning.

Studien kommer också i förlängningen att peka på samhällsorganisationens funktionalitet i stort vid krissituationer och ändamålsenligheten i uppgifts-

fördelningen mellan olika aktörer horisontellt och vertikalt. Uppfattningar och bedömningar från statliga myndigheter, Sveriges kommuner och regioner och inte minst primärkommuner om uppgiftsfördelning, styrning, samordning och samarbete generellt och specifikt i förhållande till Västra Götalandsregionen kommer också att kartläggas och beskrivas. Just nu pågår ett omfattande intervjuarbete, efter årsskiftet tar tolknings- och analysarbete vid. Vi får säkert anledning att återkomma till utvärderingen och även till den utvärdering med liknande inriktning och metod som kommer att genomföras i samverkan med Göteborgs stad.

Björn Brorström

Välfärdsbokslut - första studien i nytt forskningsprogram om social styrning och redovisning

KFi har en stark tradition av att studera kommunala redovisning- och styrningsrelaterade frågor, praktiker och utvecklingstendenser. Nu tar vi ytterligare ett steg i samma riktning och lanserar ett nytt forskningsprogram på temat "social styrning- och redovisning". I programmet står reformer och tekniker som går bortom det rent ekonomiska i fokus. Begreppet är medvetet brett till sin karaktär och fångar in en rad olika styr- och redovisningstekniker, inklusive hållbarhetsredovisning. Det kan handla om exempelvis sociala investeringar, sociala utfallskontrakt, koldioxidbudgetar, social upphandling eller samhällsekonomiska beräkningar.

Skälen till att kraftsamla vår forskning kring social styrning och redovisning är såväl goda som många. Vi ser hur kommuner står inför alltmer komplexa frågor gällande hanteringen av såväl ekonomisk, social som ekologisk hållbarhet. Samtidigt riktar kritik allt oftare från såväl forskning som andra

samhällsaktörer mot att svenska kommuners organisering, informations- och ekonomistyrningssystem inte alltid är ändamålsenligt utformade för att möta framtidens utmaningar. Det betyder förstås inte att sektorn står stilla i dessa frågor. Tvärtom växer ständigt nya metoder och tekniker fram för att på ett bättre sätt stödja samverkan och långsiktighet eller på annat sätt leverera goda beslutsunderlag. I våra studier av sociala investeringar har vi observerat en övergripande trend mot att bättre mäta måluppfyllelse och långsiktiga sociala och ekonomiska effekter av projekt som genomförs, inte minst inom områden som välfärdstjänster och folkhälsa. I olika sammanhang har jag benämnt detta som behjärtansvärt, men också komplext och utmanande för sektorn. Ambitionerna med nya former av social redovisning är många gånger stora och präglade av förhoppningar om omfattande förändringar i organisationerna, åtminstone till en början. Samtidigt är kunskapsläget

kring reformernas implementering och praktiska användning ofta svag och studier tenderar ibland att bortse från det faktum att social styrning- och redovisning, liksom annat förändringsarbete, sker i en större organisationskontext där invanda handlingsmönster, professionella normer, lagreglerad verksamhet och andra "strukturer" kan uppfattas som trög-rörliga för den förändringsvillige.

Ambitionen med forskningsprogrammet är både kort- och långsiktig. På lång sikt avser vi att bidra med kunskap om de flertalet olika former av social redovisning som växer fram och används i kommuner över hela Sverige för att möta framtidens utmaningar. Frågorna är många: Vad är den enskilda sociala styrning- och redovisningsteknikens syfte? Vad uppfattas som problematiskt eller bristande med rådande praktik? Vilka är upprättarna? Vem eller vilka är den tänkta mottagaren eller användaren? Skapas oväntade effekter? Vilka nya ansvarsrelationer och organisatoriska roller skapas som en effekt av social redovisning? En sak kan vi hålla som trolig utifrån tidigare forskning: det blir sällan som man tänkt sig och oväntade effekter är snarare normen än undantaget när man studerar styrning i praktiken. Vår ambition är därför att även i fortsättningen studera dessa framväxande reformer i den organisatoriska kontext de existerar, och att låta de politiker, tjänstemän och professioner som dagligen arbetar med dessa frågor utgöra den primära källan till kunskap i programmets studier.

På kortare sikt tar vi ett första steg under 2021 genom att påbörja en studie av så kallade välfärds-

bokslut. Välfärdsbokslut är en typ av social redovisning där kommuninvånarnas hälsa och välfärd mäts och sammanställs i en återkommande rapport. Kopplingen till såväl målstyrningsarbetet som hållbarhetsperspektivet förefaller uppenbar vid första anblick. Samtidigt ska vi inte föregå studiens resultat och dra några som helst slutsatser ännu. Kunskapsläget är än så länge svagt och vi avser att genomföra intervjuer och studera dokument med start 2021. Under kommande år planerar vi också att genomföra "Zoom-inarier" och andra former av erfarenhetsutbyten. Har ni kanske i just er kommun ett pågående arbete som kan tänkas falla inom ramen för social styrning- och redovisning? Hör gärna av er och dela med er av era erfarenheter inom området. Era bidrag är värdefulla!

Cristian Lagström



Foto: Henric Brunnsgård

En rapport från årets Redovisningsdag

Ett återkommande inslag, när det gäller redovisningsforskningen på KFi, är att så kallade praxisundersökningar genomförs. Allt som ofta har det handlat om årsredovisningens innehåll och utformning, och då framförallt med fokus på redovisningen av ekonomi och verksamhet i den delen som

bedrivs i förvaltningsform. Med tanke på detta får innehållet på årets Redovisningsdag anses vara en breddning. De två punkterna som avhandlades rörde nämligen den sammanställda redovisningen och så kallade populärrapporter.

Mattias Haraldsson, inbjuden gäst från Lunds

universitet, berättade om sin forskning och det utvecklingsarbete som han varit med och drivit gällande den sammanställda redovisningen. För den som missade seminariet men är intresserad av frågan finns en del matnyttig läsning. I KEFU-rapporten [Kommunala koncerner: En studie av bolagsstrukturer, budgetar och ägardirektiv](#), vilken Mattias samförfattat med Jörgen Carlsson och Niklas Sandell, beskrivs praxis och olika styrningsutmaningar diskuteras. Forskartrion har även utvecklat en i många avseenden tilltalande konceptuell idé gällande hur verksamheten kan delas upp i samband med analys och uppföljning. Idéen kan du läsa mer om [här](#).

Det interna bidraget på årets redovisningsdag utgjordes av att Caroline Leppänen och undertecknad presenterade en studie om förekomsten av och innehållet i populärrapporter. Som benämningen antyder handlar det om en förkortad och förenklad version av den kommunala årsredovisningen vilken

explicit vänder sig till invånarna. För den som är intresserad av denna rapporteringsform finns mer att läsa i den nyligen publicerade KFi-rapport 164 [Populärrapporter – en mer användarvänlig redovisning för invånarna](#).

Vi återkommer med ett nytt program nästa år, där vi kommer återkoppla resultat från flera av de nu pågående projekten inom redovisningsområdet. I vilken form det blir får vi se. I år var första gången Redovisningsdagen genomfördes digitalt. Formatet har naturligtvis både sina för- och nackdelar. Vad gäller det förstnämnda så är det exempelvis uppenbart att en ökning sker vad gäller antalet deltagare (ett 40-tal anmälningar i år) och att deltagandet blir bättre spritt mellan våra medlemskommuner.

Pierre Donatella

Erfarenheter av styrningsrelaterade utmaningar i mellankommunala samarbeten

Nu har det snart gått tre år sedan starten på det forskningsprojekt som följer några utvalda mellankommunala samarbeten i fem kommuner. Projektet är ett av flera inom ramen för den forskarsatsning som KFi initierat och går under benämningen Lokom (lokalt kommunforskningsprogram om samarbete). Det är särskilt angeläget att studera relationer mellan kommuner i en tid då mellankommunalt samarbete ökar i omfattning. Dessutom lyfts det av staten fram som en framtida strategi för organisering för att lösa kommunala uppgifter och problem (SOU 2020:8). Staten har också successivt underlättat för kommuner att samarbeta och den senaste förändringen hittar vi i kommunutredningens delbetänkande som gav

svenska kommuner en generell rätt till avtalssamverkan (SOU 2017:77). Nu behöver kommunerna inte längre skapa en organisatorisk överbyggnad som behövs om kommunerna väljer en gemensam nämnd, ett kommunalförbund eller bildar ett kommunalt bolag.

I litteraturen om mellankommunalt samarbete och interorganisatoriska relationer noteras att detta är en modell som lovar mycket, samtidigt som den är behäftad med flera styrningsrelaterade utmaningar. I ett samarbete mellan två parter eller flera går det inte längre att förlita sig på en traditionell hierarkisk modell för styrning, istället måste parterna komma överens om en massa olika saker som exempelvis mål och motiv, roller, koordinering

av uppgifter och dessutom ska vinster och förluster fördelas efter en någorlunda rättvis princip. En väletablerad kategorisering för dessa styrningsrelaterade utmaningar är samarbetsutmaning (mål och motiv), approprieringsutmaning (vinst och förlust) och koordineringsutmaning (uppgiftsfördelning) (Dekker 2004; Caglio och Ditillo 2008). När vi betraktar litteraturen på området samlat noterar vi hur flera studier intresserat sig för att på olika sätt försöka förstå och beskriva hur styrning kommer till uttryck i denna nya situation som uppstår. Lite förenklat kan vi säga att forskare varit intresserade för att studera hur parterna hanterar och svarar upp mot dessa tre kategorier av styrningsrelaterade utmaningar. Detta är förvisso inte fel, utan tvärtom viktigt och i sammanhanget högt relevanta studier. Däremot menar vi att det är på tiden att forskningen intresserar sig för att titta närmare på dessa kategorier av utmaningar, vad vet vi egentligen om dessa och hur kan de problem som uppstår förstås i ljuset av dem?

I skrivande stund arbetar undertecknade tillsammans på en rapport om just styrningsrelaterade utmaningar i mellankommunala samarbeten. Med stöd av vårt empiriska material visar vi att dessa utmaningar är mycket mer mångfacetterade än vad litteraturen ger vid handen. Som exempel kan nämnas att samarbetsutmaningen (mål och motiv) inte enbart handlar om att parterna kan komma att behöva enas kring en gemensam målbild utan utmaningen kan böttna i större problem än så. Det vi såg var att parterna i ett nästa skede hade svårigheter i att konkretisera målbilden i praktiken och därefter prioritera i den konkretisering som gjorts. Vi kallar dessa underkategorier av problem för operationaliseringsproblemet och prioriteringsproblemet. I den avrapportering som snart går att läsa i en KFi-rapport finns fler underkategorier till de tre styrningsrelaterade utmaningar som i litteraturen tas för givna.

Vi menar att de iakttagelser vi gjort är relevanta av två skäl. För det första bidrar de problem som

vi identifierat till att de styrningsrelaterade utmaningar som så ofta används som utgångspunkt för studier av interorganisatoriska relationer och mellankommunala samarbeten nyanseras och berikas. Det kan vara ett viktigt bidrag även till litteratur som intresserar sig för styrning och styrförsök eftersom dessa ofta sker med utgångspunkt i dessa problem, det är ju först när vi har kunskap om hur någonting är som vi kan ge vägledning åt den studerande kontexten.

För det andra – och kanske än mer viktigt – kan de problem som vi identifierar vara till nytta för andra kommuner som har etablerat (eller planerar för en etablering av) samarbeten att ta hänsyn till vad utmaningarna rent konkret kan handla om. För trots att vi inte menar på att dessa problem är universella och gäller för alla mellankommunala samarbeten är det rimligt att anta att dessa med stor sannolikhet kan komma att uppstå. Det är ju alltid bra att vara förberedd på vad som komma skall för att undvika konflikter eller ännu värre att samarbetet upplöses helt. För tyvärr är det ofta så, i alla fall sett till studier på området, att samarbeten misslyckas. Boven i dramat sägs ofta vara att styrningens utformning är bristfällig. Det har vi ingen anledning att ifrågasätta, men däremot är det värt att fundera på om det inte kan bero minst lika mycket på att problemen inte illustrerats i lika stor utsträckning – tills nu.

Isabell Meltzer

Gustaf Kastberg Weichselberger

En andra avrapportering i studien av samverkanslagen

En andra delrapport ([KFi-rapport 161](#)) har skrivits i studien av samverkanslagen som följer implementeringen av Lagen om samverkan vid utskrivning från slutenvården och sjukvård (2017:612) i Västra Götalandsregionen. Syftet med studien är att beskriva och analysera hur implementeringen organiseras mellan slutenvården, öppenvården och kommuner. Studien belyser samtidigt den komplexitet som föreligger i samverkan mellan de olika vårdgivarna samt innebörden av och utmaningar med samverkanslagen. Rapporten baseras på enskilda intervjuer med 27 vård- och omsorgsföreträdare och fokusgruppintervjuer där totalt 19 vård- och omsorgsföreträdare deltagit. I en första delrapport (KFi-rapport 153) intervjuades 27 vård- och omsorgsföreträdare och sex fokusgruppintervjuer genomfördes med totalt 37 vård- och omsorgsföreträdare. Därmed har företrädare för alla sex delregionala områden i Västra Götalandsregionen inkluderats i studien.

Samverkanslagen med tillhörande riktlinjer uppfattas av samtliga respondenter vara relevant för att förbättra samverkan vid vårdplanering och lagstiftning anses vara rätt väg att gå men det finns utmaningar med den. Det är tre vårdgivare som ska samverka kring patienten; sjukhus, vårdcentraler och kommuner. Sjukhus och kommuner har sedan tidigare ett uppbyggt samarbete och nu ska vårdcentralerna hitta sin plats i detta. Vad gäller vårdplaneringen sker denna till stor del via Skype-möten och IT-stödet SAMSA. De intervjuade på sjukhusen anser att samarbetet med kommunerna överlag fungerar väl, även om det framkommer en del synpunkter på att mötena för vårdplanering tenderar att bli allt längre när intentionen är att de ska hållas korta. En del av vårdcentralerna och primärvårdens rehabilitering upplevs dock inte delta på möten i önskvärd utsträckning och det är svårt att ordna hjälpmedel till patienterna. Vårdcentralerna själva menar att det är svårt

att delta eftersom det är kort framförhållning på mötena. På några av vårdcentralerna har man tillsammans med kommunerna utarbetat en ny rutin innebärande att man har kortare Skype-möten på morgonen där vårdplaneringen många gånger blir klar och de gemensamma mötena med sjukhusen kan hållas kortare. I kommunerna poängterar man att mötena för vårdplanering ska hållas korta och trygga upp för hemgång medan den mer långsiktiga planeringen ska ske efter sjukhusvistelsen.

Det gemensamma IT-stödet SAMSA upplevs vara en viktig del i vårdplaneringen och kommunikationen mellan de olika vårdgivarna. Alla vårdgivare har tillgång till samma information, men SAMSA har också sina brister. För sjukhusen gäller att SAMSA inte är kompatibelt med sjukhusens journalsystem med dubbeldokumentation som följd. Kommunerna och vårdcentralerna upplever att sjukhusen inte sköter SAMSA på ett fullgott sätt då det saknas uppgifter som måste kompletteras. 2021 införs ett nytt gemensamt IT-stöd i Västra Götalandsregionen, Millennium, i vilket all hälso- och sjukvårdsinformation ska vara tillgänglig för dem som behöver den.

Vad gäller de intervjuades uppfattningar om innehållet i lagen utifrån SIP (samordnad individuell plan) och patientperspektivet menar sjukhusen att deras roll i SIP är oklar och att de inte deltagit i så många sådana. De lyfter fram att patienten är färdigbehandlad när denne skrivs ut från en vårdavdelning och oftast inte behöver ytterligare sjukhusvård. Vårdcentralerna lyfter fram att de ska vara den drivande parten i SIP, att man klargjort ansvarsfördelningen på ett bra sätt och att SIP-mötena fungerar väl. Kommunerna pekar på att det inte skett någon större ökning av antalet SIP, även om man idag gör något fler sådana. Mötena för vårdplanering räcker ofta till och SIP kräver mycket förarbete.

Gällande patientperspektivet poängterar samt-

liga intervjuade att vårdtagarna idag skrivs ut fortare från sjukhus med ökad risk för komplikationer och återinläggning som följd. Det finns inte heller alltid lediga korttidsplatser. Den snabbare utskrivningen medför också att patienterna kan känna sig utsatta när de inte är riktigt redo för hemgång men tvingas åka hem ändå. De kan också känna sig utsatta i samband med möten för vårdplanering då det är mycket personal närvarande och man lätt fastnar i ansvarsfrågor istället för att fokusera på patientens vård- och omsorgsbehov och göra dem delaktiga i planeringen.

Förberedelserna inför samverkanslagens införande har överlag fungerat väl. Det har getts både muntlig och skriftlig information om samverkanslagen och tillhörande riktlinjer till personalen, vilket bidragit till en gemensam målbild och förtydligat ansvar och rutiner. Vad gäller det stöd man erhållit för att arbeta efter samverkanslagen anses förutsättningarna att hantera IT-stödet SAMSA se olika ut på olika sjukhusavdelningar. På de avdelningar som inte har särskilda SAMSA-samordnare är det svårt att hinna med både vårdarbetet och SAMSA. För kommunernas och vårdcentralernas del gäller att de säger sig ha tillräckligt med stöd.

Studien visar att även om delar av implementeringsarbetet har fungerat väl så har det lokala utvecklingsarbetet och det gemensamma förändringsarbetet mellan de lokala organisationerna inte varit så framträdande. Det saknas beskrivningar över hur olika verksamheter gemensamt utvecklar och lär kring samverkan. Den delregionala nivån i Västra Götalandsregionen har ett uppdrag att samordna riktningen för implementeringen och förändringen. De lokala aktörerna att ta ansvar för det lokala utvecklingsarbetet. Om så inte sker riskerar förändringsarbetet att avstanna eller aldrig ta fart. Det äventyrar även möjligheten att få till en samlad utveckling och istället utvecklas en flora av lokala lösningar som verkar vara helt beroende av enskilda initiativ, företrädesvis från

olika professionsföreträdare. En annan konsekvens är den uppenbara underlåtenheten att organisera för ett gemensamt utvecklingsarbete i syfte att finna lämpliga samverkansformer. Det leder till att de förändringar och anpassningar som ändå sker tenderar att utgå från den enskilda organisationens behov snarare än det gemensamma uppdraget. Det leder också till att det saknas miljöer, sammanhang och mötesplatser för utveckling där professionerna kan mötas för att pröva sina tankar, utmana erfarenheter och lära av varandra.

En enkät har skickats ut till vård- och omsorgsföreträdare inom Västra Götalandsregionen och är under sammanställande. Därefter kommer en slutrapport att skrivas. Vi återkommer således gällande samverkanslagen.

Christian Jensen

Mikael Löfström

Viveka Nilsson

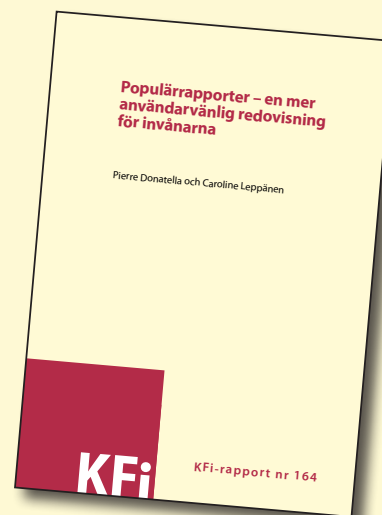


Foto: Viveka Nilsson

Är populärrapportering lösningen på ett välkänt dilemma?

Under 2011 fastställde Rådet för kommunal redovisning (RKR) ett konceptuellt ramverk för den finansiella redovisningen i kommuner och regioner, där ett i sammanhanget flertal viktiga ställningstaganden gjordes (se RKR, 2011). Både i ramverket och i underlaget till den diskussion som föregick fastställandet av ramverket (se Tagesson, 2007) betonas att den finansiella redovisningen vänder sig till en vid krets av användare, varav invånarna utgör en grupp. I ramverket konstateras samtidigt att begriplighet inte är en kvalitativ egenskap som gäller generellt utan endast under vissa specifika villkor. Mer specifikt så anges att den finansiella rapporteringen ska vara begriplig givet att "...användarna har en rimlig kunskap om kommunal verksamhet, ekonomi och redovisning samt att de studerar informationen med rimlig noggrannhet" (RKR, 2011 s. 20). Ställningstagandet är i sig inte uppseendeväckande, utan det ligger i linje med prioriteringar som andra normgivande organ har gjort (se exempelvis International Public Sector Accounting Standards Board, 2014). Problemet, eller dilemmat om man så vill, är att invånarna anses vara en principiellt viktig användare men dåligt rustade för att kunna ta till sig den omfattande och tekniskt komplicerade informationen i årsredovisningen (Florence med flera, 1998; Jordan med flera, 2017; van Helden och Reichard, 2019). Det är i ljuset av detta som idén om en förenklad och förkortad version av årsredovisningen har lyfts fram (Barbera med flera, 2016; Florence med flera, 1998; Groff med flera, 2017; Jordan med flera 2017; Yusuf med flera, 2013).

I KFi-rapport 164, "Populärrapporter – en mer användarvänlig redovisning för invånarna", presenterar vi en studie av hur vanligt förekommande det är med den här typen av populärrapporter i kommunsektorn samt vad dessa rapporter innehåller för typ av information.



Studien visar att det var relativt få kommuner som upprättade en förenklad och förkortad version av sin årsredovisning någon gång under perioden 2015–2019. Totalt sett var det 69 av 289 kommuner. Av dessa var det endast sju kommuner som upprättade en populärrapport varje år. Det är i sig en intressant observation eftersom det visar att konceptet med populärrapporter inte är särskilt väletablerat i den svenska kommunsektorn.

Innehållsanalysen omfattar populärrapporter från de 69 kommuner som upprättat en sådan rapport någon gång under perioden. Analysen visar att populärrapporterna framförallt innehåller information som ingår i kategorierna (i) allmän information, (ii) verksamhetsrelaterad information och (iii) ekonomirelaterad information. Vi ser framförallt en utvecklingspotential när det gäller att tydligare relatera uppgifter om verksamhet och ekonomi till någon form av jämförelsepunkt, såsom mål, budget och/eller andra kommuner. I litteraturen om populärrapportering brukar detta anses vara mycket betydelsefullt. Exempelvis Manes-Rossi med flera (2020) och Yusuf och Jordan (2012) betonar att informationen måste kontextualiseras för att den över huvud taget ska bli meningsfull för invånare och andra användare som saknar expertkunskaper.

Studien bidrar också till att väcka frågor kring varför vissa kommuner väljer att upprätta en förenklad och förkortad version av sin årsredovisning, medan andra avstår. En annan relevant fråga är hur de förkortade och förenklade versionerna av årsredovisningen distribueras. Tidigare studier, vilka är genomförda i en amerikansk kontext, pekar på en i huvudsak passiv distributionsform. Det i särklass vanligaste är att rapporten återfinns digitalt på kommunens hemsida, men det är även vanligt att en tryckt rapport är tillgänglig i kommunhuset och på lokala bibliotek (Groff med flera, 2017; Yusuf med flera, 2013). Om samma tillvägagångssätt används i svenska kommuner, eller om en mer aktiv distribution av populärrapporterna förekommer, vet vi heller inte särskilt mycket om i dagsläget. KFi-rapport 164 bidrar således med att ge vissa svar, men också till att en del nya frågor aktualiseras.

Pierre Donatella och Caroline Leppänen

Referenser

Barbera, C., Borgonovi, E. och Steccolini, I. (2016). *Popular Reporting and Public Governance: The Case of "Bilancio in Arancio" in Milan Municipality*. Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations (sidorna 3–30). Emerald Group Publishing Limited.

Groff, J. E., Pitman, M. K. och Tervo, W. (2017). Why don't municipal governments produce popular annual financial reports? A preliminary study with evidence from Texas. *International Journal on Governmental Financial Management*, 27(2), 65–84.

International Public Sector Accounting Standards Board (2014). The Conceptual Framework for General Purpose Financial Reporting by Public Sector Entities. *Handbook of international public sector accounting pronouncements*, 2017:1.

Jordan, M. M., Yusuf, J. E., Berman, M. och Gilchrist, C. (2017). Popular financial reports as fiscal transparency mechanisms: An assessment using the fiscal transparency index for the Citizen User. *International Journal of Public Administration*, 40(8), 625–636.

Manes-Rossi, F., Aversano, N. och Polcini, P. T. (2020). Popular reporting: learning from the US experience. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32(1), 92–113.

Rådet för kommunal redovisning (RKR) (2011). Konceptuellt ramverk för finansiell rapportering i kommuner och landsting.

Tagesson, T. (2007). Utgångspunkter för offentlig sektors redovisning: Introduktion till en ramverksdiskussion. Rådet för kommunal redovisning.

van Helden, J. och Reichard, C. (2019). Making sense of the users of public sector accounting information and their needs. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 31(4), 478–495.

Yusuf, J. E. W. och Jordan, M. M. (2012). Effective popular financial reports: The citizen perspective. *Journal of Government Financial Management*, 61(4), 44–49.

Yusuf, J. E., Jordan, M. M., Neill, K. A. och Hackbart, M. (2013). For the people: Popular financial reporting practices of local governments. *Public Budgeting & Finance*, 33(1), 95–113.



Angeläget med studier av TillitsBaserad Styrning och Ledning (TBSL) i kommuner och regioner

I Sverige, liksom i övriga nordiska länder, har medborgare generellt sett stort förtroende för varandra och för offentliga institutioner, vilket tyder på att individer och institutioner oftast lever upp till visat förtroende. Inom offentliga organisationer arbetar välutbildad och ofta högmotiverad personal, som det finns anledning att ha förtroende för. Mot denna bakgrund kan det synas märkligt att styrning och ledning i kommuner och regioner inte i större utsträckning tycks ta sin utgångspunkt i, och drar fördel av, att medarbetare på det hela taget är tillitsvärdiga.

En vanlig uppfattning är nämligen att de styrningsreformer som har införts i den offentliga sektorn sedan 1980-talet har utgått ifrån att chefer och medarbetare inte är tillitsvärdiga utan behöver styras och kontrolleras för att veta vad de ska göra och vara motiverade. Det har medfört att medarbetare har utsatts för omfattande och detaljerad styrning, har sett sitt handlingsutrymme och möjlighet att vara flexibla i brukarmöten minska, och har upplevt sig avprofessionaliserade. Chefer har utvärderats baserat på uppnådda resultat, har fått ägna mycket tid åt formaliserade rapporteringssystem och har fått stå till svars inför tillsynsmyndigheter som påpekat missförhållanden, men sedan varit ovilliga att hjälpa till med verksamhetsutveckling och lärande.

Tillitsbaserad styrning och ledning (TBSL) ska ses som en reaktion på denna utveckling. TBSL har ännu ingen klar definition, trots att det utretts, diskuterats och debatterats sedan 2015, men baserat på utredningstext, tidigare forskning och vad som tycks pågå i kommuner och regioner förefaller det kunna kopplas till åtminstone tre ambitioner. Den första är göra den politiska styrningen av förvaltningarna "smalare" i bemärkelsen färre politiska mål, uppdrag, strategier, interventioner och rapporteringskrav, som istället ersätts med övergripande politiska mål

som följs upp med lägesbeskrivningar och dialog. Den andra är att medarbetare ges större autonomi för att de utifrån ett större handlingsutrymme ska få bättre möjlighet till flexibilitet och brukaranpassning. Den tredje ambitionen är att styrning i mindre utsträckning ska ha ett bedömande och kontrollerande syfte och i högre grad syfta till verksamhetsutveckling.

Om det är korrekt att tillitsvärdiga chefer och medarbetare överstyrs idag, har TBSL utan tvekan en stor potential. Inte nog med att resurser som idag används för att styra och kontrollera kan användas till annat, kan en hel del av de oönskade sidoeffekter som emellanåt uppdragas till följd av styrning elimineras. Reducerad styrning innebär att chefer och medarbetare får ett större självbestämmande, vilket förutom att medföra större flexibilitet, ofta har positiva motivationseffekter. På det hela taget innebär TBSL att verksamheten kan bedrivas billigare och bättre, det vill säga med en större effektivitet. Därför är det synd att det finns flera anledningar att förhålla sig skeptisk till en alltför rosaskimrande bild av TBSL.

1. Till skillnad från målstyrning, prestationsfinansiering, balanserade styrkort m.m. är tillit inget styrverktyg som kan "införas". Tillit är något som utmärker relationer och om det fattas kan det vara omöjligt, svårt eller i alla fall ta väldigt lång tid att bygga upp.
2. Danska studier har visat att medarbetare är tveksamma till att acceptera den autonomi som de erbjuds eftersom det ökar deras risk att bli anklagade för att ha arbetat på fel sätt, ha gjort fel prioriteringar och inte ha löst uppgiften. Bara de medarbetare som känner tillit tillbaka till sina chefer och det övergripande

styrssystemet, som är trygga i sin kompetens och tycker att den autonomi de har fått är lagom är beredda att acceptera större autonomi.

3. Samma studier visar att ett stort ansvar läggs på första linjens chefer att förverkliga intentionerna med TBSL, ett ansvar som ganska få av dem har klarat av att hantera, inte minst eftersom utbildningsinsatserna var otillräckliga.
4. De rekommendationer som har getts av svenska forskare visar att TBSL knappast kommer att reducera behovet av administrativt arbete, vilket måste vara en besvikelse för dem som hoppats på att administrativa resurser i samband med övergången till TBSL ska kunna överföras till operativ verksamhet.
5. Ett betydande bekymmer med TBSL är att det ensidigt fokuserar på ökad effektivitet genom autonomi, handlingsutrymme och flexibilitet men inte avväger det mot andra viktiga förvaltningsvärden såsom förutsägbarhet, rättssäkerhet, likabehandling, kvalitetssäkring och ansvarsutkrävande. Det är även viktigt att betona att styrning emellertid har en viktig roll i att vägleda och reducera osäkerhet, både för chefer och medarbetare.
6. Det är också viktigt att komma ihåg att styrning i vissa situationer kan vara centralt för att en relation ska kunna etableras, som med tiden utvecklas till att bli mer tillitsbaserad när parterna, tack vare styrningen, lärt sig att de kan lita på varandra. Utan styrning i den inledande fasen hade den tillitsfulla relationen inte kunnat uppstå.
7. En mycket intressant fråga är hur politiken kommer att förhålla sig TBSL över tid. I goda tider torde inte TBSL vara något större problem men vad händer när politiken konstaterar svaga resultat, misslyckade initiativ och missnöje från brukare, medborgare och väljare? Kommer politiken att avhålla sig från standardresponsen att intervensera och reglera

och kommer de att nöja sig med att hävda att de har tillit till förvaltningen? Hur kommer de politiska partierna att se på sin uppgift att representera brukare och medborgare och att vara kravställande i förhållande till förvaltningen?

8. Avslutningsvis noteras att TBSL var svårt att vidmakthålla i Danmark i ekonomiska besparingstider, sannolikt eftersom medarbetare, hotade av uppsägning, har svårt att upprätthålla tilliten till sin arbetsgivare. Det finns alltså anledning att problematisera om TBSL är ett varaktigt förhållningssätt i kommuner och regioner.

Dessa skeptiska invändningar till trots är framtiden för TBSL troligtvis ljus. Dels är tillit ett ord med positiv laddning, vilket gör det svårt att vara emot. Dessutom finns det utan tvekan en potential i TBSL i vissa situationer och verksamheter om än inte i alla. Det är stor skillnad på att införa TBSL i hemtjänst, utbildning och renhållning och att göra det i socialtjänst och bygglovsverksamhet. KFi har för avsikt att under 2021 bedriva studier av TBSL, dels i form av kartläggning av dess utbredning, och dels genom fallstudier av enskilda initiativ. Kommuner och regioner som arbetar tillitsbaserat och som är intresserade av att bli studerade är varmt välkomna att höra av sig!

Sven Siverbo

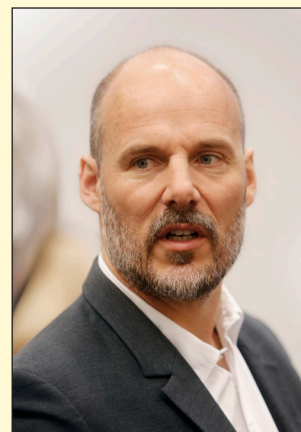


Foto: Henric Brunnsgård

Kommuner hanterar Corona

KFi följer Coronapandemin som innebär stora utmaningar för vårt samhälle. Pandemin har fått stora verkningar på både kommuners ekonomi och verksamhet och dess slutgiltiga effekter kommer att ta tid att överblicka. I en av studierna har en regelbunden genomgång av 20 västsvenska kommuners hemsidor gjorts mellan april och oktober med fokus på vilka åtgärder kommunerna vidtagit i syfte att hantera pandemin. Den sista genomgången gjordes den 28 oktober. Den 29 oktober infördes skärpta allmänna råd i flera regioner då antalet personer som diagnostiserats med Covid-19 hade ökat kraftigt och lett till en belastning på hälso- och sjukvården. En ökad smittspridning var ett faktum igen.

Genomgången visar att informationen om smittan till kommuninvånarna har varit omfattande. Informationen har givits på olika språk, i både skriftlig och muntlig form och som lättläst text. Förhållningsregler om att hålla avstånd och hur man tvättar händerna för att förhindra smitta har presenterats på hemsidorna liksom regelbundna påminnelser om att följa reglerna och hålla ut. Kommunerna har i pandemins spår erbjudit sina medborgare fysisk hjälp med matleveranser, inköp och att hämta ut mediciner, och även psykisk hjälp i form av stödlinjer till olika målgrupper. Kommunerna har också omvänt bett om hjälp från medborgarna med att hantera pandemin. Inledningsvis ombads befolkningen skänka skyddsutrustning då sådan saknades i början. Senare ombads den tipsa om trängsel på restauranger och hur Folkhälsomyndighetens råd och rekommendationer efterlevs.

Kommunerna har även erbjudit näringslivet hjälp. Hjälpn har till stor del handlat om att stärka likviditeten, upprätthålla efterfrågan lokalt samt gratis rådgivning. Kommunerna har också slopat avgifter för uteserveringar, erbjudit tillfälliga kommunanställningar till arbetslösa företagare, tidigarelagt utesäsongen för serveringar och gett gåvor till anställda och feriearbetare från lokala affärer.

Enligt en ny lag (2020:256) som infördes 1 juli fick kommunerna uppgiften att bedriva smittskyddstillsyn och fatta beslut om förelägganden och förbud. Lagen har krävt en del av kommunerna då det måste finnas bemanning för att utföra tillsynen, beredskap för att ta emot och hantera inkomna klagomål och en plan för kommunikation gentemot näringsliv och allmänhet.

Inom området vård och omsorg låg fokus i pandemins början på åtgärder gällande bemanning, skyddsutrustning, isolering av smittade, omställning av lokaler, besöksförbud på äldreboenden, sekretessfrågor, nedstängning av restauranger och verksamheter och införande av alternativa aktiviteter. Inte minst digitala sådana såsom digitala kafferep. En bit in i pandemin möjliggjordes besök på äldreboenden via plexiglasskärmar och under hösten öppnades så åter restauranger och verksamheter och besöksförbudet på äldreboendena hävdes. Nu när smittspridningen åter ökar har en del boenden stängts för besök igen. För området utbildning och barnomsorg gäller att gymnasie- och vuxenutbildningen från pandemins början och fram till sommarlovet bedrevs på distans. Inför höstterminen togs rekommendationen om distansundervisning bort. En del gymnasier valde då att enbart ha undervisning på plats, medan andra växlat mellan distansundervisning och undervisning på plats. Grundskolorna har bedrivit undervisning på plats under både vår och höst medan barnomsorgen påverkats genom särskilda rutiner vid hämtning, lämning och inskolning av barn.

För kultur och fritid handlade den första tiden av pandemin mycket om stängning av verksamheter, begränsningar av öppettider och inställda kurser. För en del inställda kurser erbjöds digitala alternativ och bibliotek gjorde anpassningar för riskgrupper och erbjöd hemleverans av böcker till äldre. Under sommaren var uppfinningsrikedomen på utomhusaktiviteter stor och här kan nämnas "Slöjdtrucken", "Kulturmaraton" och "Upptäck våtmarker". Under hösten började kommunerna öpp-

na upp verksamheter och återuppta kurser för att en kort tid senare när smittan började öka, stänga ned verksamheter och ställa in kurser igen. Inom området miljö på låg fokus inledningsvis på städ-rutiner och inrättandet av särskilda hygienzoner. Under sommaren blev det trångt på återvinnings-centralerna och det uppstod situationer med överfulla soptunnor och allmän nedskräpning, varpå städrutinerna på offentlig plats förstärktes. Lika-så anställdes strandvärdar och trängselvärdar med uppgift att informera och påminna allmänheten om förhållningsregler. För området trafik kan nämnas åtgärder såsom uppmaningar att undvika trängsel och onödiga resor i kollektivtrafiken, begränsningar av antal resenärer på flexlinjer, sänkta

parkeringsavgifter och fri parkering.

Av ovanstående framgår att kommunerna agerat kraftfullt i en mycket extraordinär situation där verksamhet måste bedrivas på ett nytt sätt. De vidtagna åtgärder som lyfts fram visar att kreativiteten och uppfinningsrikedomen har varit stor! Det brukar hävdas att kriser faktiskt är av godo eftersom de innebär möjligheter till förändring. Coronapandemin har medfört att kommuner tänkt i nya banor, varit problemlösare och skapat handlingskraft, vilket i förlängningen kan antas främja verksamhetsutvecklingen.

Viveka Nilsson

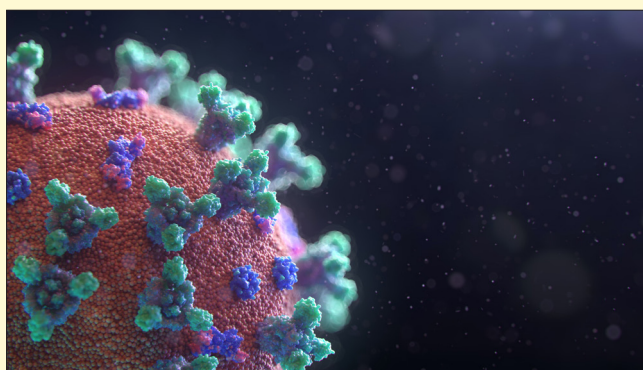


Foto: Shutterstock

New public management, tillit och målstyrningens paradox

För inte särskilt länge sedan så trillade det in en fråga i min mejlkorg. Avsändaren hade en fundering över detta med *new public management* (NPM), detaljstyrning och tillit. Nu handlade mejlet om en rad olika saker, men en detalj tyckte jag var extra intressant. Det berörde vad NPM egentligen en gång i tiden syftade att lösa och varför det inte blev på det sättet, nämligen detaljregleringen. Och, fort-

satte frågeställaren, kan *tillitsbaserad styrning och ledning* (TSL) vara en lösning på dagens situation?

Jag tror att många kan känna igen sig i frågeställarens fundering, kanske särskilt gällande detta med tillit och styrning i relation till NPM. Och jag tänkte ägna lite utrymme här åt att diskutera hur NPM kan förstås ha blivit just det som det en gång var tänkt att motarbeta. Det hela bottnar i en

aspekt av mål- och resultatstyrning som jag gärna kallar för *målstyrningens paradox*. Jag återkommer till detta mot slutet av texten, för jag tror att just denna paradox kommer visa sig vara även den tillitsbaserade styrningens akilleshäla. Därefter ställer jag detta i relation till hur TSL föreslås genomföras och funderar lite kring om det kan vara rätt väg fram.

De allra flesta har idag hört eller läst något om NPM. För den inbitne läsaren av detta nyhetsbrev är varken begreppet i sig eller det fenomen som det är tänkt att beskriva något nytt. Empiriskt har NPM kommit att handla om ökad marknadsisering samt en förlitan och tilltro till ekonomiska verktyg för styrning och organisering inom den offentliga sektorn. Som grund för de reformer som genomförts har det funnits en (genuin) strävan mot att effektivisera och förbättra den offentliga sektorn. Utifrån ett teoretiskt perspektiv kan reformerna som vi nu lägger i den stora NPM-lådan förstås utifrån två dimensioner: organisering och handlingsfrihet. Organisering handlar om val mellan hierarki och marknad, där den senare antas leda till smidigare och mer flexibla verksamheter. Handlingsfrihet å sin sida handlar om hur styrning implementeras i verksamheten. Här tänker vi oss ett spektrum från rigid regelstyrning till en friare målstyrning, där regler kraftig kommer att beskära möjligheten för organisationer och individer att handla, medan den något friare målstyrningen (eller resultatstyrning som den också kallas) lägger fokus på att ge ökat utrymme att göra lokala anpassningar i verksamheten. Det handlar helt enkelt om hur olika styrtyper kan användas i verksamheterna.

Ett begrepp som vanligen lyfts fram i dessa sammanhang är *handlingsutrymme*. Handlingsutrymmet kan sägas vara den grad av frihet som en organisation eller individ har att agera efter eget huvud. Alltså situationer där det inte nödvändigt-

vis finns nedtecknade riktlinjer eller regler för hur saker ska göras utan lösningen är beroende på individens professionella kompetens och erfarenhet. Ju mer utrymme som en organisation eller individ har i dessa situationer, desto mer handlingsutrymme finns. Forskaren Michael Lipsky (2010 [1980]) har i sin mycket kända bok om *närbyråkrater* definierat handlingsutrymmet som skillnaden mellan den policy som är nedskriven och den som förverkligas i praktiken.

Den förändring som kunde observeras i Sverige under 80- och 90-talet handlade till stor utsträckning om att öka handlingsutrymmet för organisationer och individer inom den offentliga sektorn. Trycket var stort att minska detaljregleringen eftersom många ansåg att den hade gått överstyr.¹ Styrningen skulle handla mer om det från politikens håll skulle sättas övergripande mål och inriktningsbeslut, medan verksamheterna skulle ges friare tyglar (och mandat) att realisera det hela. Den svenska utvecklingen var här i linje med det som skedde internationellt. Styrningen skulle vändas så att den fokuserade mer på vad mycket som gjordes (mål och resultat) istället för hur det gjordes (regler).

Idag präglas debatten om NPM av praktikers redogörelser för evig granskning, radikala kostnadsnedsänkningar, ökat fokus på prestationer och en upplevelse av att vara extremt detaljstyrd. Och allt stämmer. Den offentliga sektorn granskas och styrs i mycket stor utsträckning. Skälet kan delvis spåras till målstyrningen. I takt med att mer handlingsutrymme möjliggörs för organisationer och individer så ökar behovet av att utvärdera om det som bestämts (målet) också är det som gjorts (utfallet). Över tid har styrning och regleringen kommit att bli allt mer detaljerad, vilket medfört att det tidigare handlingsutrymmet kraftigt inskränkts.

Tillit genom t.ex. TSL kan förstås som en reaktion på just denna situation. Det är en vilja att

1 Detta uppmärksammades inte minst i ett antal statliga utredningar, bland annat av Förvaltningsutredningen (SOU 1983:39) och Verksamledningskommittén (SOU 1985:40). I boken *New Public Management: Ett nyliberalt 90-talsfenomen?* (Karlsson, 2017) beskrivs detta ingående.

förändra hur styrningen formas och används i den offentliga sektorn så att mer tid och kraft kan ägnas åt att skapa bra välfärd för dem som den offentliga sektorn är till för; medborgarna. För den som granskar utredningarna och de sidotexter som finns gällande tillit och TSL så är andemeningen tydlig.² Organisationer och individer (kanske främst det senare) måste få ökat handlingsutrymme och förtroende att agera utifrån de professionella normer som präglar sektorn.

Den gemensamma nämnaren i såväl NPM- som TSL-kontext handlar alltså om att hantera den onödiga detaljstyrning och -reglering som präglar den offentliga sektorn. Och i båda fallen verkar lösningen vara för de styrande (politiker och ledningsgrupper) att skapa handlingsutrymme för den styrde (organisationer och anställda) genom att ta ett steg tillbaka och styra mindre; en rekommendation som för övrigt lyftes fram av Verksledningskommittén redan 1985 (SOU 1985:40). Målsättningar ska skapas som är relevanta för verksamheten och som är tillräckligt generella i sin utformning. Verksamheter ska därefter få mandat att realisera dessa mål. Målstyrning verkar vara den gängse rekommendationen även i TSL.

Målstyrningens paradox, vilken jag snabbt nämnde ovan, går ut på att målstyrning införs i syfte att öka handlingsutrymmet men ofrånkomligen kommer leda till detaljgranskning av verksamheten. Generella mål formuleras vilket ska möjliggöra för den styrande parten att verka i långt mindre utsträckning rent operativt. Handlingsutrymmet som frigörs ska användas för att fokusera på att omsätta målen till faktiskt verksamhet med en relativt stor grad av frihet. För att garantera att målen uppfylls behövs dock en granskning av verksamhetens måluppfyllnad, vilket i sig kräver att det sker en dokumentation kring vad som gjorts. Administrationen kommer alltid öka. Utöver detta ska

tilläggas att verksamhet i offentlig sektor alltid är politiskt styrd. En aspekt av detta är att politiker avkrävs ansvar för att verksamheten gjort det som utlovats, samtidigt som nya politiska målsättningar av nödvändighet behöver implementeras i verksamheterna. Tillsammans medför detta att målstyrning som införs i syfte att öka handlingsutrymme har enormt stor risk att leda till ytterligare detaljstyrning och granskning över tid, även om det under en kort tid kan leda till ett välbehövligt andningshål för de som agerar i verksamheterna. TSL kanske är en bra väg framåt, det vet jag inte. Men en sak står klart, TSL verkar avse att lösa samma problem som NPM en gång var tänkt att lösa och till synes på samma sätt. Men kommer utfallet att bli ett annat, eller kommer den paradox som målstyrningen utgör göra att historien upprepar sig? Kanske sitter vi och funderar över samma problem (och lösning) igen om 30 år?

Tom S. Karlsson

Referenser

Bringselius, Louise. (2017). *Tillitsbaserad styrning och ledning: Ett ramverk*. Stockholm.

Karlsson, Tom S. (2017). *New Public Management: Ett nyliberalt 90-talsfenomen?* Lund: Studentlitteratur.

Lipsky, Michael. (2010 [1980]). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russel Sage Foundation.

SOU 1983:39. *Politisk styrning - administrativ självständighet*. Stockholm: Betänkande av förvaltningsutredningen

SOU 1985:40. *Regeringen, myndigheterna och myndigheternas ledning*. Stockholm

SOU 2017:56. *Jakten på den perfekta ersättningsmodellen: Vad händer med medarbetarnas handlingsutrymme?* Stockholm

SOU 2018:47. *Med tillit växer handlingsutrymmet: tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn*. Stockholm

² Det finns ett antal olika utredningar och texter som behandlar tillitsbaserad styrning. En ingång är att läsa Tillitsdelegationens del- och huvudbetänkande (SOU 2017:56; SOU 2018:47) tillsammans med ramverket för tillitsbaserad styrning och ledning av Louise Bringselius (Bringselius, 2017).



KommunForskning
i Västsverige

Inbjudan till:

KomCo – Kommuner i Coronatider, ett forsknings- och utvärderingsprogram

Bakgrund: Behov av lärande kring hantering av Corona

Syfte: Generera kunskap genom utvärderingar och reflektion

Metod: Framtagen modell med självvärderingar och intervjuer

Bakgrund och utgångspunkt

Coronapandemin har ställt stora krav på kommuner och regioner. Till skillnad från många andra händelser kännetecknas pandemins utveckling av ett snabbt initialt förlopp utan självklara referenspunkter. Slutpunkt är också allt jämt ej skönjbar. För verksamheterna har detta inneburit stora organisatoriska, ledningsmässiga och resursmässiga problem. Kort och gott liknar detta inget vi tidigare upplevt. Många förändringar har skett och i takt med att krisens mer akuta faser förhoppningsvis är över väcks frågor kring vad som varit bra, vad som varit svårt och vad som kan läras av det utförda arbetet?

Kommunforskning i Västsverige (KFi) har mot bakgrund av detta initierat flera forskningsinitiativ som syftar till att ta vara på de erfarenheter som gjorts och görs. Behovet av kunskapsutveckling är stort, både på ett generellt plan och på ett konkret för enskilda verksamheter. Det program som skisseras här tar behovet av att reflektera och lära av gjorda erfarenheter som utgångspunkt. Forskningsprogrammet bygger på att forskning genomförs med en stödjande och samtidigt kritiskt utvärderande ansats.

Syfte

Syftet med forskningsprogrammet är att genom att erbjuda deltagande kommuner en kritisk utvärdering av organisering, koordinering och lärande under coronapandemin generera ett underlag för ett brett lärande kring för kommunsektorn kritiska frågor. Genom ett deltagande i programmet erhålls en möjlighet att inte bara lära om den egna verksamhetens kapacitet, utan också att dra lärdom av andras förutsättningar och arbete. Fokus kommer att ligga både på traditionella ansvarsfrågor, arbetsdelning och koordinering och på ett framtidsytande lärande.

Genomförande

Upplägget innebär att det genomförs en separat studie med tillhörande avrapportering i respektive deltagande kommun. Kommunstudien ska ge en samlad bild av det bedrivna arbetet och utgöra underlag för tolkningar, analyser och förändringar. Det är synnerligen angeläget att de erfarenheter som gjorts under krisarbetet tas tillvara för att kunna genomföra nödvändiga förändringar och förbättringar i syfte att bättre kunna möta och hantera nya och svårförutsebara samhällskriser. Det finns också många förändringar som

gjorts under pandemin som kan kvarstå även när det inte är kris, exempelvis att ge medarbetare större möjlighet att arbeta hemma eller nya sätt att interagera digitalt med brukare. Utvärderingen har således en utvecklings- och förbättringsorientering snarare än ett kontrollfokus.

Utvärderingen ska redovisa uppfattningar om hur arbetet bedrivits och vilka styrkorna och svagheter har varit. Perspektivet på utvärdering kan beskrivas med benämningen "kritiska vänner". En sådan ansats utmärks av en grundinställning hos forskarna att bidra till förbättring kombinerat med en övertygelse om att detta bäst görs genom att anlägga ett kritiskt perspektiv. Till skillnad från traditionella målrationala utvärderingar där utfall ställs mot fastställda mål och fördefinierade avsedda utfall kännetecknas den rådande situationen av brist på sådana a priori konstruktioner att falla tillbaka på. Istället är det skeenden, signifikanta händelser, problematiseringar och lösningar som hamnar i förgrunden för utvärderingen. Med detta som utgångspunkt tillämpas en framtagna modell som baserar sig dels på självvärderingar, dels på intervjuer.

Basen för utvärderingen självvärderingar. Ett antal nyckelaktörer inom kommunorganisationen ges i uppdrag att beskriva och värdera det arbete som genomförts från det att pandemin definierades fram till tillfället när arbetet med självvärderingen avslutas. Beskrivningen bedöms av forskargruppen och en hearing genomförs där utvärderarna ställer frågor utifrån de sammanställda självvärderingarna men även utifrån annan tillgänglig information om det genomförda arbetet.

Ett antal nyckelaktörer får således ges i uppdrag att upprätta en beskrivning och självskattning av det arbete som bedrivits för att hantera konsekvenserna av pandemin ur flera olika perspektiv. De enheter/verksamheter som ombeds inkomma identifieras i dialog mellan forskarlag och utsedda kommunrepresentanter. Beroende på kommunstorlek och organisationsmodell kommer antalet självvärderingar att variera.

Som ett komplement till de självvärderingar som görs kommer intervjuer med ett antal nyckelaktörer att genomföras. Intervjuerna syftar till att skapa både bredd och djup kring olika centrala iakttagelser som görs i självvärderingarna.

Avrapportering

Avrapportering kommer att ske skriftligt till respektive deltagande kommun. Utöver de självvärderingar som skapas och som i sig är en del av återkopplingen görs en samlad sammanfattande rapport med övergripande iakttagelser. En muntlig återrapportering sker också till respektive deltagande kommun. Utöver det kommer KFi även kalla till en gemensam återkoppling för de deltagande kommunerna där övergripande mönster och centrala iakttagelser lyfts fram. Syftet med detta seminarium är att bereda utrymme för ett gemensamt lärande kring lösningar som observerats och orsaker till problem som identifierats. Analyser av det övergripande materialet som omfattar underlag från flera kommuner kommer att avrapporteras i KFi:s rapportserie och vetenskapliga journaler.

Förutsättningar

En viktig förutsättning är att deltagandet bygger på en tydlig förankring i respektive deltagande kommun. En tjänstemannagrupp ska utses som fungerar som partner i dialog kring olika avväganden, exempelvis kring vilka som ska inkomma med självvärderingar. Respektive deltagande kommun bidrar till samverkansprogrammet genom finansiering av den egna utvärderingsstudien. Eftersom omfattning och tidsåtgång till viss del samvarierar med kommunstorlek är kostnadsberäkningen för deltagande anpassad efter detta: mindre kommun (upp till 15 000 invånare) 200 000 SEK, medelstor kommun (15-40 000) 250 000 SEK och större kommun (40-100 000) 350 000 SEK.

För intresseanmälan och frågor kontakta:

Gustaf Kastberg Weichselberger
Föreståndare KFi

gustaf.kastberg@kfi.se
Tel: 0768-56 30 93

KFi:s senaste publikationer

KFi-rapport 164. *Populärrapporter – en mer användarvänlig redovisning för invånarna.* Pierre Donatella och Caroline Leppänen. ISBN: 978-91-87454-78-3.

KFi-rapport 163. *Utmaningen att samverka kring implementering – en enkätstudie om att genomföra lagen om samverkan vid utskrivning från slutenvården.* Mikael Löfström. ISBN: 978-91-87454-76-9.

KFi-rapport 162. *Intraprenader inom skolan.* Isabell Meltzer och Gustaf Kastberg Weichselberger. ISBN: 978-91-87454-75-2.

KFi-rapport 161. *En studie av implementeringen av lagen om samverkan vid utskrivning från slutenvård i Västra Götalandsregionen.* Christian Jensen, Mikael Löfström och Viveka Nilsson. ISBN: 978-91-87454-74-5.

KFi-rapport 160. *Professionell arbetsdelning under förändring – en studie om gränslandsarbete av lärare och avlastande yrkespersoner i svensk skola.* Axel Christoffersson. ISBN: 978-91-87454-73-8.

KFi-rapport 159. *Boken om Kommunforskning i Västsvrige.* Björn Brorström. ISBN: 978-91-87454-72-1.

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:

BrandFactory AB

Kommunforskning i Västsvrige, 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 Västsvrige. 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

www.kfi.se

Aktiviteter under 2021

- KFi-dagen den 26 november

God Jul!

önskar KFi alla medarbetare och medlemmar!

