

KFi-nytt

NR 2 · 2026

KFi-nytt nr 2 2026 · augusti 2026 · Ansvarig utgivare: Gustaf Kastberg Weichselberger, föreståndare KFi

AKTUELLT FRÅN KFi

Hösten inleds med ett fullt program. I detta nummer berättar forskare i KFi:s nätverk om pågående studier av HR i vården, av de nya folkhälsoavtalen och av tonen i kommunernas årsredovisningar, samt om två nya publikationer. Längre bak finns inbjudningar till höstens seminarier och till KFi-dagen den 20 november.

KFi studerar försök att styra administration

Göteborgs Stad har beslutat att minska den administrativa överbyggnaden och omfördela resurser till kärnverksamheten. KFi kommer i ett nytt forskningsprojekt att studera hur denna styrning fungerar i praktiken. Fokus ligger på hur uppdraget tas emot, tolkas och omsätts i organisationen samt vilka faktorer som underlättar eller försvårar ambitionen att minska administrationen. Studien genomförs under hösten 2026 och vintern 2027, med planerad slutrapportering under tidig vår 2027.

Medverkande i projektet är Gustaf Kastberg Weichselberger, Ingrid Svensson och Caroline Leppänen.

Två genomförda seminarier under perioden

KFi har sedan förra numret genomfört två seminarier. Den 26 maj diskuterades varför vänsterstyrda kommuner ibland lägger ut offentliga tjänster på entreprenad, med Johan Berlin, professor vid Högskolan Väst, och Roy Liff, docent vid Göteborgs universitet. Den 26 augusti behandlades målstyrning under rubriken "Målstyrning – ständig utveckling men det blir bara sämre", med Gustaf Kastberg Weichselberger, professor vid Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet. Båda seminarierna var välbesökta och gav upphov till givande diskussioner.

Nytt nyhetsbrev om forskning och praktik

Gustaf Kastberg Weichselberger har startat ett nyhetsbrev på plattformen Substack. Här publiceras texter i mellanlångt format med ambitionen att lyfta fram forskning och diskutera dess praktiska relevans. Nyhetsbrevet vänder sig till den som är intresserad av frågor om styrning, organisering och offentlig sektor.

Prenumerera på nyhetsbrevet här:

substack.com/@gustafkastbergweichselberger

AKTUELLT FRAMÅT

- Seminarium 24 september: Varför hatar alla HR? (s. 6)
- Seminarium 8 oktober: Hur kan medicinska teknologier möjliggöra nära vård? (s. 7)
- KFi-dagen 20 november, Elite Park Avenue Hotel, Göteborg (s. 8)

PRENUMERERA Anmäl dig för att få KFi-nytt här: gansub.com/s/ml5KWd9zVHJ2eWL

INNEHÅLL

I DETTA NUMMER

"Vad gör ni egentligen?" 2
Om HR, synlighet och legitimitet i vården
Ingrid Svensson

Därför behövs en bok om målstyrning 3
Gustaf Kastberg Weichselberger

På gång: Studie av de nya folkhälsoavtalen 4
Mikael Löfström

Vad sätter tonen? Ny KFi-rapport på gång 4
Pierre Donatella

Från mittokrati till midocracy 5
Gustaf Kastberg Weichselberger

INBJUDNINGAR

Seminarium 24 september 6

Seminarium 8 oktober 7

KFi-dagen 20 november 8

NÄSTA NUMMER

Nr 3 2026 utkommer i december. Bidrag lämnas till föreståndaren. www.kfi.se

"Vad gör ni egentligen?" Om HR, synlighet och legitimitet i vården

Under våren 2026 dök det upp en artikel i Svenska Dagbladet med rubriken: "Inte dina vänner" – ilskan växer mot HR. Den, och den debatt som följde, kom när jag var igång med ett projekt som studerar HR-funktionen inom hälso- och sjukvården och dess relation till kärnverksamheten. Genom intervjuer med HR-personal och chefer försöker jag förstå mer kring deras relation, inklusive "varför ilskan växer".

För att göra det används i denna studie ett teoretiskt perspektiv som intresserar sig för synligt och osynligt arbete. Ett vanligt sätt att uttrycka sig, tycker jag mig ha identifierat, är ungefär följande: "Om bara HR blev mer synliga skulle man nog uppskatta dem mer. Nu ser vi ju inte vad de gör!" I den pågående studien ställs frågan: kan relationen mellan HR och övriga i organisationen förbättras genom att de blir mer synliga?

HR:s arbete är till stor del osynligt till sin natur. Det handlar om att stötta chefer, hjälpa till i rehabiliteringsärenden, hantera arbetsrättsliga frågor, rekrytera personal, planera framtida kompetensförsörjning, samordna processer och försöka få en stor organisation att fungera som en helhet. Ett återkommande tema i intervjuerna var att HR-personalen själva anser att deras arbete, paradoxalt nog, blir som minst synligt när arbetet fungerar som bäst. HR beskriver hur de medvetet håller sig i bakgrunden för att deras kunskap skall "komma genom chefsens mun".

Ju längre från kärnverksamheten HR-arbetet bedrivs, desto svårare tycks det vara för andra att förstå vad arbetet består av, både kärnverksamhet och HR-personal på lägre nivåer. HR-strateger och HR-chefer arbetar ofta med frågor som rör hela organisationen, till exempel kompetensförsörjning, ledarskap och långsiktig planering. Här befinner sig de mest erfarna HR-medarbetarna, som kärnverksamheten sällan möter. Deras arbete beskrivs som till sin natur att vara till stor del "osynligt" eftersom de jobbar med "helheten", vilken

kan vara organisationen, regionen eller till och med arbetsmarknaden. Detta är delar som är abstrakta, och som för kärnverksamheten uppfattas som onödiga. Kärnverksamheten ställer då krav på transparens från HR, "Vad gör ni egentligen?", samtidigt som de själva oftast inte vill redovisa sitt arbete i siffror och detaljer. För de professioner som är mer etablerade, till exempel läkare och sjuksköterskor, är det mer accepterat att vissa delar av arbetet sker utan full insyn, jämfört med nyare professioner som HR. Intressant nog; de situationer där HR faktiskt blir synliga är ofta när HR-partners och HR-specialister kommunicerar regler, påminner om lagkrav, förklarar varför något inte går att göra eller representerar beslut som redan har fattats högre upp i organisationen. Här blir deras arbete synligt men möts av missmod.

Studien tyder på att problemet inte främst är att HR syns för lite. Snarare handlar det om att HR blir synlig på ett sätt som skiljer sig från många andra professioner i vården. När arbetet sker i bakgrunden och långt från kärnverksamheten riskerar det att uppfattas som icke verkligt eller till nytta. När arbetet (och HR-personalen) blir synligt för kärnverksamheten sker det ofta i samband med kontroll, regler eller begränsningar som kärnverksamheten motsätter sig.

Sammanfattningsvis väcker studien möjligheten att ställa intressanta frågor: Hur värderas olika yrkesgruppers synlighet och osynlighet? Vem eller vilka i en organisation tillåts ha hela eller delar av sitt arbete osynliga? Hur skiljer sig HR:s arbete åt mellan dem som är nära och dem som är långt ifrån kärnverksamheten, vad gäller synlighet och osynlighet?

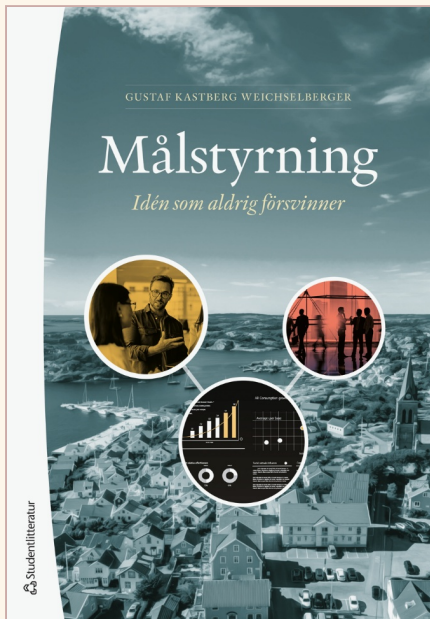
Dessa frågor kan bidra till att frågan om HR och dess relation till kärnverksamheten diskuteras från ett nytt utgångsläge med förhoppning om en konstruktiv debatt som gynnar hälso- och sjukvården.

Ingrid Svensson
KFi/Karolinska institutet

Därför behövs en bok om målstyrning

Målstyrning marknadsförs som en lösning, en modell som ska göra offentlig verksamhet mer effektiv och lätt att leda, men i Johan Alvehus och min bok om växande administration framträder den ofta som en källa till den växande administrationen var tänkt att hålla i schack. Detta var startpunkten för min bok Målstyrning – idén som aldrig försvinner (kom i mitten av augusti).

Ambitionen är att den som arbetar i och ansvarar för offentlig verksamhet får en tydlig bild av när och om målstyrning kan tänkas passa (spoiler alert: sällan), och forskaren ett ramverk att bygga vidare på. Ansatsen i boken är en nyfiken tesdriven litteraturöversikt.



Målstyrning – idén som aldrig försvinner, utgiven av Studentlitteratur i augusti 2026. Källa: förlagets omslagsbild.

Målstyrning presenterades redan på 1950-talet som en styrfilosofi som ger bättre förutsättningar för en effektiv verksamhet, och när den senare mer på allvar lanseras för svensk offentlig sektor beskrivs den dessutom som lätt att tillämpa. Ingen forskning därefter har pekat på att det är lätt att styra med mål, däremot kan det vara effektivt. Ganska snart började också en kritik växa fram kring de försök som gjordes med resultatstyrning i offentlig sektor.

Redan i början av 1980-talet kom påpekanden om en modell som bara passar ibland och som kan föra med sig negativa, "perverterade" bieffekter, och 1991 utkom i Sverige en rapport författad av Björn Rombach vars uttalande ambition var att förklara varför offentliga organisationer inte går att målstyra. Ändå pågår målstyrandet alltjämt. För många verksamma i sektorn är modellen helt självklar som utgångspunkt för styrning, trots bristen på rapporter om uppnådd styrningseffektivitet.

Det är just den kombinationen, en utbredd och självklar praktik som samtidigt är illa underbyggd, som lockade och gjorde de senaste årens fördjupning givande.

En sak som varit problematisk med målstyrningslitteraturen är att vitt skilda företeelser i regel buntas samman och kallas målstyrning, eller mål- och resultatstyrning. Det i sig riskerar att leda diskussionen fel. Ett viktigt resultat av studien är därför att målstyrningens taxonomi utvecklas. Boken skiljer på tre typmodeller:

- klassisk målstyrning
- mättningsmålstyrning
- samhällsmålstyrning

Poängen är att förstå att de fungerar på olika sätt, kräver olika förutsättningar och kan förväntas föra med sig olika effekter.

Att målstyrning ofta inte ger effekt, ibland har negativa bieffekter och bidrar till administrativ börda innebär inte att den aldrig fungerar. Boken visar att modellen ibland kan vara ett effektivt styrmedel, men att det avgörande är vilken form av målstyrning som används och i vilket sammanhang.

Ambitionen är att hålla en konstruktiv ton i boken men inte på bekostnad av förenklingar. För dem som aktivt verkar för att utveckla styrning i offentlig sektor borde den därför vara av intresse oavsett om man är intresserad av just målstyrning eller ej, eftersom många av de teman som behandlas rör grundläggande förutsättningar för styrning.

Gustaf Kastberg Weichselberger

KFi/Göteborgs universitet

På gång: Studie av de nya folkhälsoavtalen

Under 2026 inleds en studie av de nya regiongemensamma folkhälsoavtalen mellan Västra Götalandsregionen och kommunerna. Avtalen gäller för perioden 2026–2028 och har tagits fram för att skapa mer jämlika och sammanhållna förutsättningar för det lokala folkhälsoarbetet. Samtidigt ska avtalen ge utrymme för lokal anpassning utifrån kommunernas skilda behov och organisatoriska förutsättningar.

Studien undersöker vilken betydelse denna nya avtalsmodell får för det fortsatta folkhälsoarbetet. Det handlar inte endast om huruvida avtalens formella krav och strukturer följs, utan också om hur de används i praktiken och vilka förutsättningar de skapar för styrning, samverkan och långsiktigt utvecklingsarbete. Särskild uppmärksamhet riktas mot relationen mellan den gemensamma regionala strukturen och den lokala variationen i organisering och arbetssätt.

Studien kommer bland annat att analysera hur folkhälsoavtalen påverkar kommunernas strategiska folkhälsoarbete, folkhälsostrategens organisatoriska förutsättningar samt samspelet mellan kommunerna och Västra Götalandsregionens delregionala nämnder. De politiska folkhälsodialogerna studeras särskilt som arenor för gemensamma prioriteringar och strategisk samordning.

Studien omfattar både en regionövergripande analys av samtliga 49 kommuner och fördjupade fallstudier. Genom att följa hur avtalen omsätts under den första delen av avtalsperioden är ambitionen att skapa kunskap om vad den nya modellen möjliggör, vilka organisatoriska utmaningar som uppstår och vilka utvecklingsområden som behöver uppmärksammas inför det fortsatta folkhälsoarbetet och framtida avtalsperioder.

Mikael Löfström

KFi/Göteborgs universitet

Vad sätter tonen? Ny KFi-rapport på gång

Under de senaste åren har Emmeli Runesson och undertecknad bedrivit forskning om texterna i kommunernas årsredovisningar. Arbetet har resulterat i flera studier som har presenterats i olika sammanhang och som också publicerats eller är på väg mot publicering i vetenskapliga tidskrifter. Vi håller nu på att sammanställa resultaten i en ny KFi-rapport på svenska.

Utgångspunkten för rapporten är att en årsredovisning består av både siffror och text. Siffrorna visar det ekonomiska utfallet, medan texterna ger möjlighet att beskriva, förklara och tolka vad som ligger bakom utvecklingen. Samtidigt är texterna inte reglerade på samma detaljerade sätt som de finansiella rapporterna. Det finns därför ett större utrymme att välja vad som lyfts fram och hur det ekonomiska utfallet beskrivs.

I rapporten undersöker vi vad som sätter tonen i dessa texter. Hur nära följer texten det ekonomiska utfallet? Förändras sättet att beskriva ekonomin när ett val närmar sig? Och beskrivs samma ekonomiska utfall på olika sätt beroende på om texten finns i en

förvaltningsberättelse, ett politiskt förord eller ett pressmeddelande som publiceras i anslutning till årsredovisningen?

Analyserna bygger bland annat på närmare 4 000 kommunala årsredovisningar från perioden 2010–2023. Med hjälp av kvantitativ textanalys undersöker vi förekomsten av positiva och negativa ord och kopplar samman texternas ton med kommunernas ekonomiska utfall och den politiska valcykeln. I en andra del av rapporten jämför vi också olika typer av texter för att undersöka vilken betydelse textens form och funktion har för hur ekonomin kommuniceras.

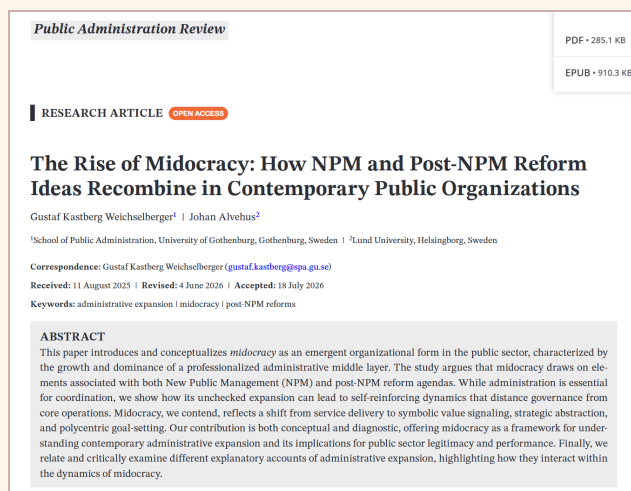
Rapporten presenteras vid ett digitalt lunchseminarium tisdagen den 15 december kl. 12–13 och publiceras i samband med seminariet. Under seminariet presenterar vi de viktigaste resultaten och diskuterar vad de kan betyda för den som upprättar eller använder kommunala årsredovisningar.

Pierre Donatella

KFi/Göteborgs universitet

Från mittokrati till midocracy – KFi-forskare publicerar sig i Public Administration Review

I boken *Administration i offentlig sektor* lanserade Johan Alvehus och jag begreppet mittokrati för att beskriva en utveckling där den administrativa delen i mitten av offentliga organisationer växer och får en allt starkare ställning. Nu har begreppet fått en engelsk motsvarighet. I en ny artikel i *Public Administration Review* introducerar och utvecklar vi resonemangen och passar på att introducera begreppets engelska översättning *midocracy*.



Artikeln är publicerad open access i *Public Administration Review*.
Källa: faksimil av artikelns första sida hos tidskriften.

Utgångspunkten för artikeln är den växande administration som har uppmärksamats inom offentlig sektor under senare år. Det handlar inte enbart om att antalet administratörer och chefer ökar. Minst lika viktigt är att den administrativa mellannivån förändrar karaktär. Den består i allt högre grad av professionaliserade funktioner och specialister som arbetar med exempelvis utveckling, HR, kommunikation, uppföljning och olika strategiska frågor. Dessa funktioner kan också få ett betydande inflytande över organisationens inriktning och kärnverksamhet.

I artikeln beskriver vi precis som i boken mittokrati/midocracy som en idealtypisk organisationsform där denna administrativa mellannivå

har fått en särskilt framträdande position. En viktig poäng som vi utvecklar i artikeln är att utvecklingen inte enkelt kan förklaras som en konsekvens av New Public Management, NPM. Mittokratin kombinerar i stället inslag från både NPM och de reformidéer som brukar samlas under beteckningen post-NPM. Från NPM finns bland annat decentralisering, betoningen av ledarskap samt omfattande system för uppföljning och ansvarsutkrävande kvar. Samtidigt har senare reformer fört med sig ambitioner om samverkan och ett allt bredare spektrum av samhällseliga mål och värden som organisationerna förväntas hantera. När nya mål tillkommer skapas också behov av kompetenser, funktioner, samordning och rapportering för att arbeta med och följa upp dem.

En central poäng i artikeln är därför att administrativ expansion kan bli självförstärkande. Nya specialistfunktioner inrättas för att hantera nya krav och mål, men dessa funktioner kan i sin tur skapa ytterligare behov av koordinering, uppföljning och administration. Mittokrati är därmed både ett möjligt resultat av administrativ expansion och en organisationsform som kan bidra till fortsatt expansion.

Det innebär inte att administration i sig är ett problem. Tvärtom betonas i artikeln att administration är nödvändig för väl fungerande offentliga organisationer. Frågan handlar snarare om balansen mellan administration och kärnverksamhet och om vad som händer när utvecklingskapacitet, strategiskt inflytande och resurser i allt högre grad koncentreras till organisationens administrativa mitt.

Artikeln *The Rise of Midocracy: How NPM and Post-NPM Reform Ideas Recombine in Contemporary Public Organizations* är publicerad open access i *Public Administration Review*.

Gustaf Kastberg Weichselberger
KFi/Göteborgs universitet

Inbjudan till seminarium 24 september 2026

VARFÖR HATAR ALLA HR?

OM SEMINARIET

Välkommen till ett aktuellt seminarium där Ingrid Svensson presenterar en pågående studie kring HR-personals upplevelse av sitt arbete och relation till kärnverksamheten i hälso- och sjukvårdsorganisationer.

- ✓ Hur upplever HR-chefer, HR-strateger och HR-partners sin arbetsvardag och HR:s roll i organisationen?
- ✓ Svaren presenteras utifrån ett ramverk om osynligt och synligt arbete.
- ✓ En slutsats är att HR-arbete som inte syns inte accepteras av kärnverksamheten – men när det syns så accepteras det inte heller.
- ✓ Att HR ska 'bli mer synligt' är således inte svaret på hur HR kan bli mer omtyckta.
- ✓ Det finns både för- och nackdelar med att vara osynlig.

Att förstå mer kring HR:s roll ses som en del i att allmänt öka förståelsen för spänningar mellan kärnverksamhet och 'administration' i hälso- och sjukvården.



När?

24 september 2026 kl. 12:00–13:00
Anmäl dig senast 22 september.



Var?

Seminariet hålls på Teams, länk skickas per mejl den 23 september.



Hur?

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



Pris?

Seminariet är kostnadsfritt



Medverkande

Ingrid Svensson

Ingrid Svensson, biträdande lektor, Karolinska Institutet

“ HR-arbete som inte syns accepteras inte – men när det syns accepteras det inte heller.



Kommunforskning
i Västsverige

Inbjudan till seminarium 8 oktober 2026

HUR KAN MEDICINSKA TEKNOLOGIER MÖJLIGGÖRA NÄRA VÅRD?

OM SEMINARIET

Den kommunala och regionala primärvården förväntas ta ett större ansvar inom sjukvårdssystem, både för att undvika onödigt dyr sjukhusvård och för att kunna ge en närmare, mer personcentrerad vård för behovande. Teknisk utveckling som möjliggör för sjukhusets specialister att vara digitalt närvarande tillskrivs en viktig roll i denna förändring. Men hur realiseras detta?

- ✓ Vid seminariet diskuteras erfarenheterna från tre olika initiativ för att föra sjukhusets specialistkunskap närmare primärvården, med fokus på de administrativa och finansiella processerna som behöver anpassas när komplexa medicinska frågeställningar måste hanteras.
- ✓ Seminariet skall leda oss mot ett antal erfarenheter om vad som krävs för att ny teknik skall kunna normaliseras i ett interorganisatoriskt hälso- och sjukvårdssystem.



När?

8 oktober 2026 kl. 12:00–13:00
Anmäl dig senast 6 oktober.



Var?

Seminariet hålls på Teams, länk skickas per mejl den 7 oktober.



Hur?

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



Pris?

Seminariet är kostnadsfritt



Medverkande

Mikael Cäker

Mikael Cäker, docent, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

“ En angelägen diskussion om hur ny medicinsk teknik kan föra specialistvården närmare patienten.



Kommunforskning
i Västsverige

KFi-dagen

20 november 2026



Kommunforskning
i Västsverige

Vi fortsätter i år traditionen med att följa den aktuella utvecklingen vad gäller ledarskap, organisation och ekonomi i den kommunala och regionala sektorn. Dagen kommer bland annat att innehålla teman såsom:

- Är det dags att avskaffa målstyrning?
- Effekthemtagning av digitala satsningar – insikter och ett antal utmaningar
- Ledarskap och "vi-känslan" – från människosyn till effektivt teamwork
- Över 200 chefers erfarenheter av styrning i praktiken

Speciellt inbjudna gäster i år är **Josef Pallas**, professor i företagsekonomi vid Uppsala universitet; **Magnus Lindén**, docent i psykologi vid Lunds universitet; **Johan Åkesson**, universitetslektor vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet; **David Karlsson**, professor vid Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet; och **Sören Holmberg**, seniorprofessor vid Statsvetenskapliga institutionen vid Göteborgs universitet.

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

Välkommen!

När?

20 november 2026

Anmäl dig senast 9 november.

Var?

Elite Park Avenue Hotel
Kungsportsavenyn 36–38
Göteborg

Hur?

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

Pris?

Priset för KFi-dagen är 500:- exkl. moms (1000:- för icke medlemmar). Kaffe och lunch ingår.



Program KFi-dagen 2026

08:30–09:00	<i>Samling med kaffe</i>
09:00–10:10	Välkommen! Kommunforskning i Västsveriges forskningsverksamhet Kicki Nordberg och Sven Siverbo Var är vinsten? Om att få hem effekterna av digitalisering Johanna Thalenius Vem styr digitaliseringen? Om de nya strategiska enheterna Sanna Eklund Insatssamhället – vi måste göra något! Mikael Löfström
10:10–10:40	<i>Kaffe</i>
10:40–12:00	Mind the gap – över 200 chefers erfarenheter av styrning i praktiken Johan Åkesson Allt du velat veta om målstyrning! Gustaf Kastberg Weichselberger
12:00–13:00	<i>Lunch</i>
13:00–14:20	Känslor bortom trollandet – välfärdsprofessioners välmående Josef Pallas Ledarskap och "vi-känslan": Från människosyn till effektivt teamwork Magnus Lindén
14:20–14:40	<i>Kaffe</i>
14:40–15:50	Platsbaserat missnöje – geografi och partipolitik David Karlsson Val i Sverige och i USA – vad säger resultaten om tidsandan? Sören Holmberg Summering och avslutning Sven Siverbo

Medverkande

Kicki Nordberg, kommundirektör i Falkenbergs kommun, styrelseordförande vid KFi

Sven Siverbo, professor, Handelshögskolan vid Karlstads universitet, KFi

Johanna Thalenius, doktorand, Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet, KFi

Sanna Eklund, fil.dr, Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet, KFi

Mikael Löfström, docent, Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet, KFi

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

Magnus Lindén, docent, Institutionen för psykologi, Lunds universitet

Josef Pallas, professor, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet

Johan Åkesson, universitetslektor, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

David Karlsson, professor, Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet

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