

## Styrning, organisering och kontinuerlig effektivitet

Roland Almqvist  
Erik Bjurström  
Olle Högberg  
Arne Sjöblom  
Jan Wallenberg  
Niklas Wällstedt



## Anpassning, styrning och professionell självständighet

Olle Högberg och Jan Wallenberg

- Hur ser ledningen på styrning?
- Hur styr ledningen?
- Vad sker på arbetsplatsnivå?



## Exempel från äldreomsorgen Dubbla signaler?

- Starkare styrning!
- Ökad självständighet för medarbetarna!
- Fungerar det?



## Kommunal revision inom kommuner och intern kontroll i kommunala bolag

### Huvudfråga:

- Vad spelar kommunal revision och intern kontroll för roll i samband med besvärliga tider?

### Delfrågor:

- Kan, och i så fall hur, personer som arbetar med kommunal revision och intern kontroll påverka existerande regler och rutiner inom sina ansvarsområden?
- Förändras denna möjlighet, eller intresse för, att påverka i samband med besvärliga tider?

Arne Sjöblom



## Utgångspunkt

Individens handlingar inom en kommun utgår från existerande strukturer och dessa strukturer kan sägas vara uppbyggda av regler, d.v.s. hur saker borde utföras, och rutiner, d.v.s. hur saker egentligen utförs. (Burns och Scapens, 2000)

Hur påverkas strukturer av individens/gruppernas agerande, och vice versa, i samband med besvärliga tider?

Arne Sjöblom



## Nationella Kommunforskningsprojektet: - Delprojekt ledningsdoktrin

Erik Bjurström



## Svåra tider nya krav: förutsättningarna för ledning utmanas

### Bakgrund:

- Förväntade effektivitetsvinster mellan organisationer och interna enheter
- Släpper på principen om "unity of command", dvs en entydig ledningskedja med tydligt ansvar under EN chef
- Utmanar föreställningen om styrmekanism: redovisningsskyldighet (accountability) vs. ett vidare moraliskt ansvar (responsibility)



## Håller Command and control eller finns det andra doktriner de facto?

### Problem:

Styrning beskrivs i huvudsak som accountability driven (utmanas av "governance"-diskursen):

- Finns andra de facto praktiker som bygger på andra doktriner (föreställningar om hur det går till)
- Hur ser de i så fall ut?
- Hur uttalade och verbaliserade är de – officiell doktrin och/eller vardaglig praktik?



## Studieobjekt

Intervjustudie - intressanta utifrån kommunberättelserna:

Prioriterat Ht 2011:

- I berättelsen från **Piteå** nämns inget specifikt om stuprörproblem, men lyfter istället fram "analys" och "förtroende" som ett alternativ till en fixering vid styrning mot uppsatta mål. (vilket adresserar själva ledningsdoktrinen – det är inte målen som driver, utan **förståelse och förtroende**?)

Förstahandsförslag Vt 2012:

- Det specifika i **Lomma** är att man säger sig redan vara på väg bort från en traditionell organisering och nämner uttryckligen "helhetssyn på tjänsteproduktion". (vilket adresserar **ansvarsfrågan**)



## Verksamhetsstyrning – en fråga om uthållighet eller stryktålighet?

- Utgår från två strategiska perspektiv – uthållighet (sustainability) och stryktålighet (resilience).
- Uthållighet styrs av det proaktiva arbete som hjälper organisationen att förutse och mildra besvärliga situationer.
- Stryktålighet styrs av det arbete som syftar till att skapa reaktiv förmåga.



- I kriser sätts uthållighet och stryktålighet på prov vilket gör att konsekvenserna av det arbete organisationen lagt ner synliggörs.
- Frågan är vilken strategi som har givit resultat och på vilket sätt? Hur stödjer styrning mot uthållighet respektive stryktålighet varandra och finns det motsättningar?



## Från "management" till "governance"

*Gör det någon skillnad i besvärliga tider?*

Roland Almqvist  
IKE, Stockholms universitet



## Bakgrund

- Skifte i förhållningssätt från PA till NPM till NPG
  - Från marknad och kortsiktiga kontrakt till förtroende och långsiktiga relationer?
  - Från ett produktivitetfokus till ett effektfokus?
  - Från ett internt styrperspektiv till samverkan och nätverkstänkande?
  - Från decentralisering till centralisering?

## Frågeställningar

- Sker det ett skifte i sättet att förhålla sig till styrning från NPM till NPG?
- På vilket sätt påverkar i sådana fall de olika förhållningssätten kommuners förmåga att hantera besvärliga situationer?