

Välfärden måste omorganiseras

OFFENTLIG VERKSAMHET Den nuvarande organisationen av välfärden leder till höga kostnader och dubbelarbete när kommuner och landsting kör sina egna race. För att hushålla med resurserna krävs en ny ordning, skriver konsulten och författaren Anders Kron.

Vi har under de senaste åren haft en intensiv debatt om välfärdens organisation, effektivitet, produktion och huvudmannaskap. Främst är det skolan som har stått i centrum, men även sjukvården och omsorgen har debatterats – eftersom de är föremål för samma problematik. Dessa frågor har också kommit upp i samband med utredningar och utspel om en ny regionindelning. Vi har i Sverige en organisation av välfärden där leveransen/produkten/kvaliteten är fastställd i lag.



FOTO: JANERIK HENRIKSSON/TT

”**Samma problem kan lösas på 290 olika sätt när det gäller kommunala tjänster.**

I boken "Shared Service Management", samt i många artiklar och konsultrapporter, konstaterar vi att man inom andra organisationer, både inom privata företag och offentlig sektor, gör precis tvärtom med sina olika stödfunktioner. De funktionsområden som stöder flera verksamheter lyfter man upp till en gemensam enhet (ofta kallad shared service center, affärsstöd eller verksamhetsstöd) för att undvika kostnadsdrivande dubbelarbete och skapa stordriftsfördelar. Även staten själv har genom omorganisation och samordning av Försäkringskassan och Polisen, samt genom bildande av Statens servicecenter gjort samma sak.

Om man menar allvar med talet om att hushålla med medborgarnas resurser, så gäller det att konsekvent och på alla nivåer dra nytta av stordriftsfördelar där sådana finns – och undvika dem när de bara skapar ökad byråkrati.

Dessutom måste det enligt grundläggande organisationsteori finnas ett tydligt samband mellan ansvar och befogenhet. Om man har ansvar för

någoting – exempelvis skolan eller vården – måste det ansvaret gälla fullt ut, även när det gäller beslut om vad som skall åstadkommas. Annars kommer det obönhörligen leda till så kallad suboptimering, det vill säga att man inom ramen för sin begränsade befogenhet agerar på ett sätt som inte leder mot det gemensamma målet.

Hypotesen att lokal produktion för frågan närmare kunden (medborgaren) stämmer dessutom inte! Näringslivet prövade på 1980-talet genom en extrem decentralisering denna tankegång, och fann att det mest resulterade i otidligt ansvar, ineffektivitet och dubbelarbete. Ur detta experiment växte dock insikten fram att man måste arbeta både centraliserat och decentraliserat samtidigt.

Därför måste man göra följande:

- **Strunta i de traditionella uppdelningarna** av välfärden exempelvis i skola, vård och omsorg. Definiera enkla repetitiva arbetsuppgifter och samordna dem centralt eller regionalt. Kundunika arbetsuppgifter däremot skall utföras så lokalt och nära medborgarna som möjligt.

- **Områden där vi i lag** har bestämt att det skall vara lika över landet, såsom inom sjukvården och skolan, kan lika gärna hanteras på regeringsnivå eftersom ansvaret för resultatet i praktiken ändå ligger där. Det möjliggör också att vi kan dra nytta av stordriftsfördelar och få ner kostnaderna. För att undvika byråkratiska kolosser och dålig kundupplevd kvalitet måste men dock ha tydliga mandat till starka lokala ledare (rektorer och sjukhusdirektörer).

- **Områden med krav** på lokal anpassning, som exempelvis lokaltrafik, måste fortsätta vara lokala eller regionala. Eventuellt med något större regioner än de nuvarande för att skapa mer effektiva lösningar.

Slutsatsen blir alltså att för ett effektivt resursutnyttjande krävs en omorganisation av välfärden från "stuprör" till tvärorganisatoriskt samarbete med fokus på processeffektivitet. Detta kräver ett politiskt ledarskap, oberoende av färg, som kan vara svårt i dagens opinionsläge.

ANDERS KRON

grundare och partner i kunskapsföretaget Convendör samt medförfattare till böckerna "Inköp i förändring" och "Shared Service Management"



Diskutera artikeln på SvD Debatt på Facebook

Vill du veta när nya artiklar läggs ut på svd.se/debatt under dagen? Följ oss på Facebook så hittar du våra debattartiklar i ditt flöde. Här kan du också kommentera och diskutera aktuell debatt. Vår sida på Facebook heter: **SvD Debatt**

SvD NÄRINGSLIV DEBATT

SvD Debatt, debatt@svd.se, Telefon 08-13 51 49
Redaktör Carina Stensson, Bitr redaktör Carl-Johan Bilkenroth
Webb: SvD.se/naringsliv/debatt, Twitter: twitter.com/SvDdebatt
Facebook: SvD Debatt

Där fastslås att vi skall ha en likvärdig skola, vård och omsorg över hela landet. Hur dessa tjänster skall utföras bestäms dock av varje kommun eller landsting för sig. Det finns en tro att denna ordning för frågorna närmare medborgaren, och därmed ökar demokratin och kundorienteringen. Detta innebär dock att samma problem kan lösas på 290 olika sätt när det gäller kommunala tjänster, och på 21 olika sätt när det gäller tjänster som landstingen ansvarar för. Civilministern, liksom vår tidigare socialminister, har i uttalanden givit uttryck för sin frustration över denna sakernas tillstånd.

Man skulle kunna tro att kommuner och landsting löser sina uppgifter genom att ta del av varandras erfarenheter. Verkligheten pekar dock snarare på en ökad önskan att profilera sig, bygga eget varumärke och visa att man minsann "kan själv".

Till detta kommer problematiken kring öronmärkta bidrag, så kallade satsningar, från regeringen (oberoende av politisk färg) till kommuner och landsting för att vinna kortsiktiga politiska poäng. Detta trots att man sedan tidigare vet att mottagaren har svårt att utnyttja dessa resurser effektivt.

SvD

Chefredaktör och ansvarig utgivare Fredric Karén fredric.karen@svd.se **Redaktionschef och stf ansvarig utgivare** Maria Rimpi maria.rimpi@svd.se **Tf chef SvD Näringsliv** Gunvor Frykholm gunvor.frykholm@svd.se **Administrativ redaktionschef och stf ansvarig utgivare** Niklas Kierkegaard niklas.kierkegaard@svd.se **Verkställande direktör** Gunilla Asker gunilla.asker@svd.se **Kommunikationschef** Björn Hygstedt bjorn.hygstedt@svd.se **ANNONSERA Företag** 08-13 50 00 Fax 08-13 51 13 annonsbokning@svd.se **Privat** 08-13 00 10, fax 08-13 51 13, privatannonser@svd.se **KONTAKT E-post** naringsliv@svd.se **Växel** 08-13 50 00 **Postadress** SvD, 105 17 Stockholm **Besöksadress** Västra Järnvägsgatan 21 **Ny prenumeration** 08-618 02 20 eller på SvD.se/prenumerera **Prenumerationsärenden** 08-618 02 20 eller på SvD.se/kundservice SvD ansvarar ej för insänt, ej beställt material. **Tryck:** V-TAB Göteborg och Södertälje © 2016

SvD Näringsliv i sociala medier →



Följ oss för snabb nyhetsuppdatering, analys och lästips.

twitter.com/SvDNaringsliv
facebook.com/svd.naringsliv
instagram.com/svdnaringsliv

SvD NÄRINGSLIV

ENERGY SUMMIT

STOCKHOLM

13-14 SEPTEMBER 2016

#svdenery



BLAND TALARNA: Ibrahim Baylan, Energiminister, Magnus Hall, Vattenfall, Marie Fossum Strannegård, Ericsson, Mikael Odenberg Svenska Kraftnät

Nästa steg mot framtidens energivärld

Vad innebär omställningen till förnybar energi och hur säkras energitillförseln på framtidens energimarknad?

Anmäl dig redan idag för att garantera din plats
www.energysummit.nu 08-587 662 00

Co-sponsorer



Sponsorer



Arrangörer

