



# LUND UNIVERSITY

## Praktiska case för politikens genomslag

Ramberg, Ulf; Hellström, Mikael; Knutsson, Hans; Mattisson, Ola

*Published in:*  
Kommunal ekonomi

2022

*Document Version:*  
Annan version

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*  
Ramberg, U., Hellström, M., Knutsson, H., & Mattisson, O. (2022). Praktiska case för politikens genomslag. *Kommunal ekonomi*, 2022(6), 41-42.

*Total number of authors:*  
4

### General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:  
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117  
221 00 Lund  
+46 46-222 00 00

# Praktiska case för politikens genomslag

■ Att träna samspel mellan politik och förvaltning kan vara en god idé efter höstens val. En rapport av fyra KEFU-forskare presenterar ett antal case att diskutera och lära av för att bättre kunna förverkliga den lokala politiken i kommuner och regioner.

**E**fter ett val är det många nya relationer som skall etableras mellan "politik" och "förvaltning". Väl etablerade skall de också fungera över tid för att säkerställa politikens genomslag. Efter ett flertal empiriska studier om detta samspel<sup>1</sup> kan vi konstatera att såväl etablering som det "löpande" samspelen kan vara besvärligt att säkerställa.

Neutrala träningsplaner för detta centrala samspel är också svåra att etablera. För att stödja dessa samspeletsrelationer har vi i samverkan med SKR tagit fram en casebaserad rapport, där både forsknings- och undervisningsambitioner vävts samman.

Rapporten<sup>2</sup> fokuserar hur samspelen mellan politik och förvaltning kan utvecklas för att stödja politikens genom-

slag och innehåller 13 case, inspirerade av 25 intervjuer med ledande tjänstepersoner och politiker. Förhoppningsvis kan casen, och medföljande "tips" för hur de kan användas, vara ett diskussionsunderlag som kan bidra till att skapa förutsättningar för dialog och lärande kring förverkligande av lokal politik i kommuner och regioner.

RAPPORTENS CASE utgår från en specifik händelse som en individ, eller grupp av individer står inför. Pedagogiken baseras på att den eller de som sätter sig in i ett case samtidigt ikläder sig den roll och situation som casets beslutsfattare befinner sig i. Det är anledningen till att de frågor som varje case följs av i rapporten vanligtvis är frågor som rör hur "du" eller "ni" hade gjort eller tyckt som beslutsfattare givet situationen som beskrivs.

Case som metod för lärande är väl beprövat och används ofta i undervisning för studenter och yrkesverksamma<sup>3</sup>. Med case kan konkreta organisatoriska



ILLUSTRATION: LASSE WIDLUND

Utmaningar illustreras, diskuteras och analyseras frikopplat från den egna organisatoriska situationen. I ett organiserat rum för lärande kan dessa diskussioner i förlängningen emellertid också landa i insikter och lärdomar i de sammanhang deltagarna själva verkar i.

SOM STÖD för rapportens casediskussioner innehåller rapporten också ett ramverk för organisation och styrning av kommuner och regioner. Ett särskilt intresse riktas åt relationer och samspelsmönster och hur dessa påverkas av befintliga strukturer, processer och värderingar i en organisation.

Även om målgruppen huvudsakligen riktar sig till ledande politiker och tjänstepersoner är vi övertygade om att även ledningsgrupper kan ha glädje av att diskutera styrning i skenet av rapportens ramverk och case. Casen kan ses som relativt neutrala "träningcase", men de är också tänkta att vara ett stöd till att öppna upp för nya perspektiv och frågor på utmaningar kopplade till den kommunala eller regionala hemmaplanen.

När vi sammanfattar våra lärdomar från studiens intervjuer landar vi i en ganska lång lista över vad som förefaller spela roll för att få till ett fungerande samspel och styrning i kommuner och regioner:

- Visionens betydelse; att den finns och att den ges betydelse i organisationens processer, strukturer och värderingar.
- Att tydliga strukturer, regler och rutiner skapar en spelplan för politikens verkställande som går att kommunicera och förhålla sig till.

"Samspelsrelationer mellan politik och förvaltning är sällan statiska."



- Att strukturer ibland kan vara ett hinder för politikens genomslag och därför kräver omprövning med jämna mellanrum.
- Att politikens förverkligande vanligtvis är ett samspel mellan formella och informella strukturer och processer.
- Att politikens genomslag sker i samklang med omvärldens värderingar.
- Att politikens realisering ibland möter motstånd av outtalade förväntningar på olika serviceerbjudanden.
- Att ledande politikers och tjänstepersoners värderingar kan påverka politikens genomslag, både negativt och positivt.
- Att den samlade organisatoriska kapaciteten är central för att politiska beslut ska bli utförda.
- Att vissa politiska beslut är så pass distinkta och komplexa att improvisation är nödvändigt.

DETTA ÄR en lista som är tämligen meningslös om den inte ges en betydelse i ett organisatoriskt sammanhang. Det är här du kommer in i bilden. Vilka punkter är du betjänad av att ta tag i och kan några av rapportens case vara ett stöd för fungerande samspelsrelationer på din hemmaplan? Samspelsrelationer mellan politik och förvaltning är sällan statiska. En del måste etableras, några utvecklas eller ifrågasättas och ibland är kravet att de både skall vara motståndskraftiga och anpassningsbara. Att få möjlighet att skriva en rapport som

väver ihop forsknings- och undervisningsambitioner i syfte att möjliggöra "impact", har varit lärorikt, kul och hedrande. Utan de som i kommuner och regioner ställt upp med sina erfarenheter hade det emellertid varit omöjligt. I vilken grad rapportens innehåll har någon praktisk inverkan och relevans i landets lokala samhällsorganisationer är närmast upp till dig att pröva och värdera.

Vår förväntan är dock att rapporten kan vara ett stöd för alla de nya samspel och relationer som uppstår efter ett val samt att det huvudsakliga lärandet från denna rapport sker utanför dess sidor, det vill säga i de samtal och reflektioner som casens diskussioner skapar. Förhoppningsvis kan dessa samtal skapa viss lisa för beslutssjälen och göra politikens genomslag gott. ●

<sup>1</sup> Bergström, T., H. Magnusson och U. Ramberg (2008), *Through a Glass Darkly: Leadership Complexity in Swedish Local Government*. Local Government Studies, 34 (2), 203-220.

Jonsson, L., V. Nilsson, J. Wänström, M. Hellström och U. Ramberg (2012), *Dilemma i samarbete mellan politiker och tjänstemän*. Rapport Nr. 3. Nationella kommunforskningsprogrammet, Göteborg. Lapsley, I., O. Mattisson och U. Ramberg (2021), *Concluding comments – The reflective manager in action*, n I. Lapsley, & Mattisson, O. (2021). *Managing Public Services: Making Informed Choices* (1st ed.). Routledge.

<sup>2</sup> Ramberg, U., M. Hellström, H. Knutsson H. och O. Mattisson (2022). *Att lära av varandra för att styra och leda bättre tillsammans – Case för politikens genomslag*. Sveriges kommuner och Regioner, Stockholm.

<sup>3</sup> Ramberg, U., Edgren, G. och Wahlgren, M. (2021). *Capturing progression of formal knowledge and employability skills by monitoring case discussions in class*, *Teaching in Higher Education*, 26:2, 246-26.



Mikael Hellström



Hans Knutsson



Ola Mattisson



Ulf Ramberg

Verksamma vid KEFU och Ekonomihögskolan vid Lunds universitet.



## Digitalisera och effektivisera budget- och prognosprocessen Vill du veta hur?

Fler än 70 kommuner arbetar i Hypergenes molnbaserade produkt för planering, uppföljning och analys. I budget- och prognosprocessen sker beräkningar och konsolidering med automatik vilket sparar mycket tid. Se hur Västerås stad gjorde på [hypergene.se/vasterassstad](https://hypergene.se/vasterassstad).

