

KEFU-dagen om skolans framtid drog rekordpublik



Pasi Sahlberg reser världen runt för att berätta om hur den finska skolan fungerar.

Skolans utveckling och framtida utmaningar var ämnet för årets KEFU-dag, som i år lockade mer än 200 personer, det största deltagarantalet någonsin, varav många lärare och skolpolitiker. Huvudtalare var den kände skoldebattören Pasi Sahlberg.

Den lite underfundiga titeln för dagen var *Skolans (epi)kris*, anspelande på begreppet epikris, som är benämningen på ett utlåtande om ett sjukdomsfall med avseende på uppkomst, utveckling, förlopp och behandling.

Pasi Sahlberg, som berättade om de goda erfarenheterna från den finska skolan, är författare till den internationellt uppmärksammade boken *"Finnish lessons: what can the world learn from educational change in Finland"* som översatts till en hel rad språk.

Finland har år efter år legat i topp när det gäller skolresultat i flera olika undersökningar, medan till exempel

KEFU-dagen	1
Hur mycket betyder budget....	1
Högst personligt	2
Vad döljer sig bakom....	3
Kurser och seminarier	4

Sverige har halkat efter betänkligt. Vad är det Finland gör rätt och vad gör vi för fel?

Pasi Sahlberg inledde med att konstatera att det aldrig går att kopiera ett annat lands skolsystem rakt av och att Finland aldrig satt upp ett uttalat mål att ha världens bästa skola.

– Men medan många andra länder ständigt har reformerat skolan och infört nya idéer har Finland under 40 år hållit fast vid den grundläggande idén om en skola för alla och envar, sade han.

Det marknadstänkande som många länder har infört på skolområdet har aldrig slagit rot i Finland och det är en av förklaringarna till varför Finland har lyckats bibehålla en hög standard i skolan, enligt Sahlberg.

Han ser ett slags global rörelse för att reformera utbildningssystem som har konkurrens, standardisering, tester och valfrihet som honnörsord och som "infekterar" allt fler länder. USA,



Storbritannien och Australien tillhör de mest smittade länderna, menade han, men även Sverige finns med på listan.

Typiskt för alla de länder som infört dessa idéer är dock att studieresultaten ständigt försämrats.

I Finland är det i stället samverkan, individanpassning, förtroende och jämlikhet som är ledorden i skolan, sade Pasi Sahlberg. Den finska skolan

(forts sida 4)

Budgetprocessens betydelse för det ekonomiska utfallet

Lina Maria Ellegård och Jens Dietrichson, båda nationalekonomer och doktorander i slutfasen av sitt avhandlingsarbete, har beviljats stöd från KEFU för att ta fram ett ramverk för experimentella studier av hur regler, normer och procedurer i budgetprocessen påverkar det ekonomiska utfallet i kommunen

– En aktuell och viktig fråga som vi tror intresserar många kommuner, säger Jens Dietrichson.

De två forskarna bygger vidare på en tidigare studie de genomfört om sambandet mellan budgetprocessens struktur och det ekonomiska utfallet i kommunerna. Denna tidigare studie byggde på en enkätundersökning som skickades till ekonomicheferna i samtliga svenska kommuner.

– Denna studie visade, precis som flera andra vetenskapliga studier, att de kommuner som har god ekonomi också verkar ha vissa regler de arbetar efter. Men frågan är om undersökningen kan tolkas så att det är reglerna som orsakar resultatet, säger Jens Dietrichson.

En invändning mot den tolkningen är att utfallen mäts på kommunnivå, när man också gärna skulle vilja se utfall på nämnd- eller förvaltningsnivå. Sådana mått har dock hittills inte funnits tillgängliga, något Lina Maria och Jens nu kommer råda bot på genom att granska årsredovisningarna i alla Sveriges kommuner för att sammanställa budgetutfall på nämndnivå för alla kommuner. Detta arbete är ett första steg i projektet,

(forts sida 3)

Högst personligt:

Jakten på det perfekta ersättningsystemet

Charlotte Karbassi
Ledningsstrateg i Region Skåne
Styrelseledamot KEFU



Ledningsfunktioner över hela världen lägger mycket tid och pengar på att designa ändamålsenliga styrsystem. Trenderna avlöser varandra och utvecklingen bygger på ett lärande. Området styrning är väl beforskat och väcker engagemang. Det är spännande och utmanande att hitta vägen för att stimulera till att uppsatta mål uppnås, men det är ännu svårare och minst lika viktigt att försöka förutse vilka negativa effekter som kan uppstå till följd av ett styrsystem.

Ersättningsystemet är ett viktigt verktyg för att stärka styrningen mot att nå uppsatta mål. Inom offentlig sektor och inte minst i hälso- och sjukvården är ersättningsystem ett hett ämne för såväl debatt som forskning. Jakten på det perfekta ersättningsystemet pågår.

Jag tror inte att det finns ett system som passar i alla typer av verksamheter i hälso- och sjukvården. All vård kan inte ersättas på samma sätt då förutsättningarna ser olika ut. Därför är det viktigt att de övergripande målen är tydliga så att de olika systemen utformas för att samverka och inte vara motverkande.

Det är utmanande att skapa en styrning som är anpassad efter specifika förutsättningar samtidigt som varje del i styrsystemet ska leda till att de gemensamma målen uppnås. Och kanske är det svåraste med detta att identifiera tydliga mål.

Forskning har visat att ersättningsystem är ett effektivt styrinstrument för att driva utveckling och förändring. För att skapa ett utrymme för

innovation måste systemet utformas på ett sådant sätt att det inte styr *hur* saker ska göras utan *vad* det är som ska uppnås – målen.

Det är lätt att gå i fällan att försöka styra hur saker ska göras. Det krävs, förutom ett ändamålsenligt styrsystem, ett förtroende och en tilltro till att ledningar och medarbetare på olika nivåer förstår målen och vill uppnå målen samt att de vet bäst hur verksamheten ska organiseras.

Förtroende är något som byggs över en lång tid och måste naturligtvis kombineras med konsekvenser. Häri ligger ett annat vägval – morot eller piska. Det finns risk för att ersättningsystem och inte minst system för målrelaterad ersättning kan leda till att negativa effekter uppstår.

Målrelaterad ersättning innebär att måluppfyllelse genererar en ersättning. Det kan vara en stark drivkraft, men det finns många om och men... Ett begränsat antal mål måste väljas ut.

Är det de viktigaste målen som är mätbara? Vad händer med de mål som inte väljs ut? Vad händer när man slutar med en målrelaterad ersättning? Vilka blir de långsiktiga effekterna samt hur påverkas beteendet och på sikt kulturen av målrelaterad ersättning?

En tydlig trend inom styrning av hälso- och sjukvården är att hitta system för att styra och ersätta utifrån kvalitetsmål.

Målet är en effektiv hälso- och sjukvård. Värdebaserad värdepisoderersättning bygger på att effektivitet lik-

ställs med patientvärde. Patientvärde mäts i form av vilket hälsoutfall per krona som faktiskt åstadkoms. Det sätter patientens hälsa i centrum. Systemet kräver kunskap om såväl den faktiska resursåtgången som vilka hälsoutfall som är relevanta för behandlingen. Styrningen innebär att finansären mäter och betalar ersättning utifrån hälsoutfall och att vårdgivaren stimuleras till att utveckla organisation och arbetssätt i vården.

Det kvittar hur sofistikerade och bra system vi utvecklar om inte aktörerna som ska verka i systemet förstår det och därtill vågar ta ut svängarna inom det ramverk som systemet erbjuder.

Häri tror jag en av de största utmaningarna med styrningen ligger. Därför menar jag att en av de kritiska framgångsfaktorerna är att kommunicera såväl mål, förväntade effekter, systemets komponenter och dess syfte. Dessutom måste aktörerna ha verktygen för att simulera och följa upp effekterna av förbättringar i verksamheten.

Vi ska akta oss för allt för sofistikerade och administrationstunga system samt hålla ögonen på negativa effekter. Vi får inte ha en övertro till vad systemen kan åstadkomma och framför allt inte bygga system som kväver genuina inre drivkrafter.

Vidare krävs uthållighet. Takten på ständiga förbättringar och förändringar i systemen måste vägas mot förmågan för verksamheten att ta till sig systemet.

Ersättningsystem och inte minst värdebaserade värdepisoderersättningsystem trigger mitt intresse och min förhoppning är att Region Skåne tillsammans med andra aktörer inom hälso- och sjukvården i Sverige ska kunna ligga i framkant för denna utveckling.

Charlotte Karbassi

(forts från sida 1)

finansierat av Kommuninvest.

Den andra, KEFU-finansierade delen, handlar om att undersöka om det är reglerna, eller andra faktorer, som avgör utfallet. Detta ska ske genom kontrollerade laboratorieexperiment där deltagarna deltar i en simulerad budgetprocess.

– Nu är det givetvis inte självklart att resultaten säger något om situationer utanför experimenten, men vi tror ändå att fördelarna med sådana experiment överväger nackdelarna. säger Jens Dietrichson.

I det KEFU-finansierade projektet

kommer de båda forskarna att utveckla en teoretisk modell som ska ligga till grund för denna typ



av experiment. Det som finns är några olika hypoteser. Det kan till exempel gälla om en skolförvaltning visar ett överskott i budgeten ett år. Vissa kommuner låter förvaltningen behålla pengarna, medan andra fryser inne pengarna och låter förvaltningen börja från noll nästa år.

– Vi har i flera fall sett fördelar med att låta förvaltningen behålla pengarna, medan andra forskare tycks utgå från att det är bättre att ”nolla” budgeten. Men någon verklig teoretisk modell för att förvänta sig endera utfallet har hittills inte funnits, säger Jens Dietrichson.

Projektet beräknas vara klart till våren 2014.

Vad gömmer sig bakom språkbruket i kommunernas årsredovisningar?

I ett nytt KEFU-finansierat forskningsprojekt ska Niklas Sandell och Peter Svensson från företagsekonomiska institutionen vid Ekonomihögskolan undersöka de olika typer av språkbruk som finns i kommunernas årsredovisningar.

Projektet bygger vidare på en tidigare studie av börsnoterade bolag och hur dessa använder sig av ”accounts” i sina kvartalsrapporter. Här syftas på det sociologiska begreppet ”accounts”, redogörelser eller berättelser för att överbrygga gapet mellan förväntningar och prestationer.

Deras tidigare studie utmynnade i ett working paper som publicerades 2012 och som i år har accepterats för publicering i tidskriften *Journal of Business Communication*.

Det nya projektet syftar till att förstå hur de hårda siffrorna i de kommunala rapporterna ramas in, förklaras och sätts i sammanhang av ett ”mjukt” språk som ofta innehåller metaforer, analogier, retorik och klichéer.

Bortförklaring, rättfärdigande, medgivande, mystifiering, förnekande och medgivanden är några av de typer av ”accounts” som Niklas Sandell och Peter Svensson har funnit i företagets finansiella rapporter.

En vanlig bortförklaring till ett misslyckande kan till exempel vara att ”kunderna avvaktar eftersom oron över världskonomin har tilltagit igen”. Här låter det närmast som om marknaden och kunderna är helt frikopplade från företagsledningens möjligheter för styrning och planering.

Ett rättfärdigande betyder att man erkänner ett ansvar, men förnekar de negativa konsekvenserna av sitt handlande, till exempel genom att betona positiva konsekvenser eller tona ned negativa effekter. Mystifiering innebär att man erkänner ett misslyckande,



Niklas Sandell

men förklarar det på ett vagt, svårbegripligt eller förvirrande sätt

– Vi är inte ute efter att avslöja lögnen, säger Niklas Sandell. Det som skrivs kan mycket väl tänkas vara sant, men genom att medvetandegöra förekomsten av den här typen av språkbruk kan man bli en bättre läsare av rapporterna och bättre förstå vad som händer i företaget eller kommunen.

Men kanske också en bättre skribent, menar Niklas Sandell, som påpekar att det inte är ovanligt att man inte reflekterar över vad man skriver utan helt enkelt förlitar sig på formuleringar som använts tidigare. Vissa sådana formuleringar är så vanliga att alla förstår vad de betyder, till exempel ”något för den händige” i bostadsannonser.

Det är två forskningsfrågor som ska besvaras i projektet, som avrapporteras våren 2015 (ett KEFU-seminarium är också inplanerat). Den första är vilka ”accounts” som kommer till uttryck i kommunernas och de kommunala bolagens årsredovisningar. Den andra är hur dessa ”accounts” reflekterar den ideologiska och politiska miljö som kommunala organisationer verkar i.

Nytt från KEFU-Skåne utges av Rådet för kommunalekonomisk forskning och utbildning i Skåne

Ansvarig utgivare:

Jan-Åke Troedsson, ordf KEFU

Redaktion:

Mats Brangstrup (red), Ulf Ramberg, Mikael Nilsson

Adress:

KEFU, Institutet för ekonomisk forskning, Lunds universitet
Box 7080
220 07 LUND

tel: +46 46 222 49 60

e-post: KEFU@kefu.se

Upplaga: 5 100 ex.

Tryck: Kepa-Tryck, 2013

V.g. meddela ev. adressändring till
KEFU-Skånes sekretariat
E-post: kefu@kefu.se

(forts från sida 1)

sätter till exempel tidigt in stödinsatser för elever som behöver dem, och skillnaderna i resultat mellan skolorna i landet är mycket små.

En annan nyckel till framgång är den höga kvalitén på lärarna. I Finland har läraryrket hög status och det ställs stora krav för att få utbildas till lärare.

Tillfrågad av moderatorn Johan Wester vilka tre saker han omedelbart skulle göra om han blev svensk utbildningsminister svarade Sahlberg att han skulle stoppa skolinspektionerna, uppmana eleverna att lita på sina lärare och avskaffa betygen.

KEFU-dagen bjöd bland annat också på lärares bilder från hur det ser ut på olika skolor i Skåne och Jan Håkansson från Linnéuniversitetet berättade om forskningen om vad som är viktigt för elevers lärande, till stor del baserat på den Nya Zeeländske skolforskaren John Hatties bok "Synligt lärande. Anita Wester från Skolverket berättade om PISA-undersökningarna, som visar att svenska 15-åringars läsförståelse och matematikkunskaper gradvist försämrats under 2000-talet.

Inger Enkvist, professor i spanska och författare till boken "God utbildning", framhöll vikten av att alla barn får de nödvändiga baskunskaperna på lågstadiet för att undvika att de får stora problem längre fram.

Charlotta Levay, forskare vid Ekonomihögskolan och medlem av Framtidskommissionen, fick runda av dagen. Hon menade bland annat att skolan i framtiden måste verka aktivt för att främja möten mellan elever med olika bakgrund, såväl inom som mellan olika skolor.

Alla presentationer från KEFU-dagen finns för nedladdning på vår hemsida.

Seminarier hösten 2013

Patientorienterad verksamhetsmodell för häls- och sjukvården

Medverkande:

Jan-Inge Lind, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet

Tid och plats kommer att meddelas på vår hemsida

Framgångsrik kommunal förvaltning

Medverkande:

Hans Knutsson, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet

Tid och plats kommer att meddelas på vår hemsida

Ledning av professionella välfärdsorganisationer

Medverkande:

Robert Wenglén, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet

Tid och plats kommer att meddelas på vår hemsida

Hälsoval och dess effekter

Medverkande:

Anders Anell och Anna H Glenngård, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet

Tid och plats kommer att meddelas på vår hemsida

Kurser hösten 2013

Ekonomi för icke-ekonomer

Medverkande:

Ulf Ramberg, Caroline Hellström, och Mikael Nilsson, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet

Tid och plats kommer att meddelas på vår hemsida

Ny ekonom i kommuner och landsting

Medverkande:

Ulf Ramberg, Mikael Nilsson och Robert Wenglén, Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet.

Tid och plats kommer att meddelas på vår hemsida

Koncernredovisning i kommuner

Medverkande:

Jörgen Carlsson och Niklas Sandell, Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet.

Tid och plats kommer att meddelas på vår hemsida

För mer information om kurser och seminarier, kontakta

Mikael Nilsson. Telefon 046-222 78 20

E-post: mikael.hellstrom@kefu.se