



1996-03-15

Redaktör Ingrid Sondén och Anders Åström

Nr 47 från starten 1980

1996:1 nytt

# Kommunerna och kunskapssamhället

## Årskonferensen i Halmstad 5-7 september 1995



*Halmstadkonferensen bjöd som årskonferenserna brukar göra på många guldkorn. Här är det Anders Rosén, Tranås, Åke Bendz och Inger Christofferson Uppsala, Pia Magnusson, Karlskrona och Karin Stomberg Kävlinge som har funnit några.*

Efter inledningen av värden, kommunfullmäktiges ordförande i Halmstad, Gunnel Karlsson och föreningens ordförande Britta Ström, anknöt förste talare direkt till årskonferensens huvudtema.

# Kommunerna och kunskapssamhället

Årets KSP-konferens inleddes av Gunnar Wetterberg som sedan årsskiftet arbetar på Kommunförbundet, där han är direktör med speciellt ansvar för bl.a. kommunernas ekonomi och sysselsättning och därmed även löneförhandlingar. Han inledde med att uttrycka sin förtjusning över att numera jobba i närheten av statistiker, bland producenter i stället för bland konsumenter. Statistiker är viktiga motvikt till konsulter och KSP är ett viktigt nätverk för att hålla koll på utvecklingen.

Det behövs ett bra samspel mellan tjänstemän och politiker. Tjänstemännens uppgift är att fånga in tendenser i tiden, presentera dem i ärliga redovisningar och introducera dem till politikerna som sedan har att fatta beslut.

Gunnar talade med stor inlevelse om flera aktuella ämnen och visade endast några få OH-bilder under sin framställning. En av bilderna visar framsidan på hans bok "Historien upprepar sig aldrig", vars titel är något av en röd tråd i framställningen.

## Löneförhandlingarna

En mycket aktuell fråga var de pågående löneförhandlingarna på den kommunala sektorn. Gunnar beskrev hur budgivningen lagts upp på ett annat sätt än tidigare. I ett försök att frångå den traditionella "hästmarknaden" - där parterna medvetet lade sig långt



ifrån varandra - började arbetsgivarsidan med att skaffa sig en bild av de ekonomiska ramarna, gjorde internationella jämförelser och bedömningar av möjliga produktivitetsförbättringar innan man lade sitt bud.

## Kunskapssamhället

Kunskapssamhället är inte något nytt utan har förberetts under en lång tid, starttidpunkten kan sägas vara 1946 då enhetsskolan introducerades. I dag gäller det dock att i kunskapssamhället ta till vara alla människor, det finns en risk att de som etablerade sig på arbetsmarknaden för 20 till 30 år sedan drivs ut från denna i förtid.

Innan Gunnar kom till Kommunförbundet arbetade han med Långtidsutredningen (LU). Där undersöktes bland annat hur olika sektorer på arbetsmarknaden utvecklats. Tidigare har allt politiskt intresse riktats mot nettoförändringen, de sektorer där ett nettotillskott av arbetskraft sker. Om

man i stället byter perspektiv och tittar på bruttoflödet framstår "stagnerande" sektorer i ett annat ljus. Där nyanställs folk och dessa sektorer/företag måste ges goda betingelser och stimulans för att växa.

## Growth accounting

Vad beror då tillväxten på? Traditionella förklaringsmodeller förklarar endast 30 till 50 procent av tillväxten och "new growth"-ekonomer pekar nu på kunskapens stora betydelse. När gamla produktionsfaktorer närmar sig tillväxttak kan ny kunskap befrukta gamla produktionsfaktorer och generera ytterligare avkastning. Ju fler som använder sin kunskap desto fler kombinationer skapas. Gunnar anser att nya generationer har IT med sig i ryggmärken, det är inget de måste lära sig. IT-specialister däremot kan utgöra en hämsko och snarare strypa utvecklingen.

## Sysselsättningen

I LU görs prognoser fram till år 2010. Dessa baseras på antaganden om medelarbetstid, förvärvsfrekvens och arbetslöshet. Den ökade medelarbetstiden under 80-talet beror till stor del på kvinnornas ökande inträde på arbets-

marknaden. Man kan kalla det för en kommunalisering av hushållsarbetet.

I överhettningssperioden 1989-90 var förvärvsfrekvensen uppe i 84 procent, en onormalt hög siffra som Gunnar menar att vi aldrig kommer tillbaka till. Detta är heller inte önskvärdt då arbete ersätter utbildning vid en så hög förvärvsfrekvens. En nivå som är mer rimlig och då skulle innebära en bättre jämvikt mellan förvärvsarbete och utbildning är en förvärvsfrekvens på cirka 82 procent.

## Arbetslösheten

En nivå för arbetslösheten på 7,5 procent har antagits i LU. Experterna är dock oense och gissar på allt mellan 2 och 10 procent. De positiva tror att svenska folkets flyttningsbenägenhet är stark och att de gamla mekanismerna från 60- och 70-talen kan återupplivas. Pessimisterna konstaterar att alla andra länder fastnat på en hög nivå när den väl eta-

blerats. Förr var arbetslösheten störst bland LO-anslutna yngre män. Idag har arbetslösheten bytt karaktär och nu drabbas även tjänstemän, akademiker, kvinnor och hela företag. En förskjutning mot grupper som får svårare att ta sig in på arbetsmarknaden igen.

Gunnar avslutade med att visa ett diagram ur LU som på en tidsaxel visar hur transfereringarna drar iväg långt snabbare än andra variabler som investeringar, konsumtion och BNP. Inkomstbortfallsprincipen är orsak till detta.

Referenter: Anna Norrby och Rolf Ström, Kommunförbundet Stockholm



*KF-ordförande Gunnel Karlsson välkomsthälsade och KSP:S ordförande Britta Ström inledningstalade*

Red Ljusterdahl:

# Ett genomsnitt av verkligheten

Under rubriken "Kunskap och samhälle - Ett genomsnitt av verkligheten" drog redaktör Gunnar Ljusterdahl ett skarpt och annorlunda snitt genom verkligheten. Med vippande mustasch och karaktäristiska ordvändningsvrängningar höll redaktören upp en mönsterkommun till de förundrade konferensdeltagarnas beskådande. Han berättade målande om hur den supergenomsnittliga kommunen Grönköping på ett lyckosamt sätt tagit språnget in i kunskapssamhället genom att satsa på *genomsnittlig lagomkunskap*.

I Grönköping genomsyrar strävan efter *lagomkunskap* utbildning och kunskapsuppbyggnad på alla nivåer. I grundskolan gick man tidigt i spetsen för systemet med *lärarlösa lektioner*. Av innovativa elever utvecklades och fullkomnades detta system snart även med helt *elevfria lektioner*. Mycket populärt och ett system som garanterat bibehåller kunskaperna på *lagomnivå*. Siktet för grundutbildningen är nu inställt på den helt *klasslösa skolan* - målet är en lagom, jämn och likvärdig kunskapsnivå från första till nionde årskurs.

I kommunens gymnasieskola görs också kraftfulla satsningar, väl synkroniserade med tendenserna

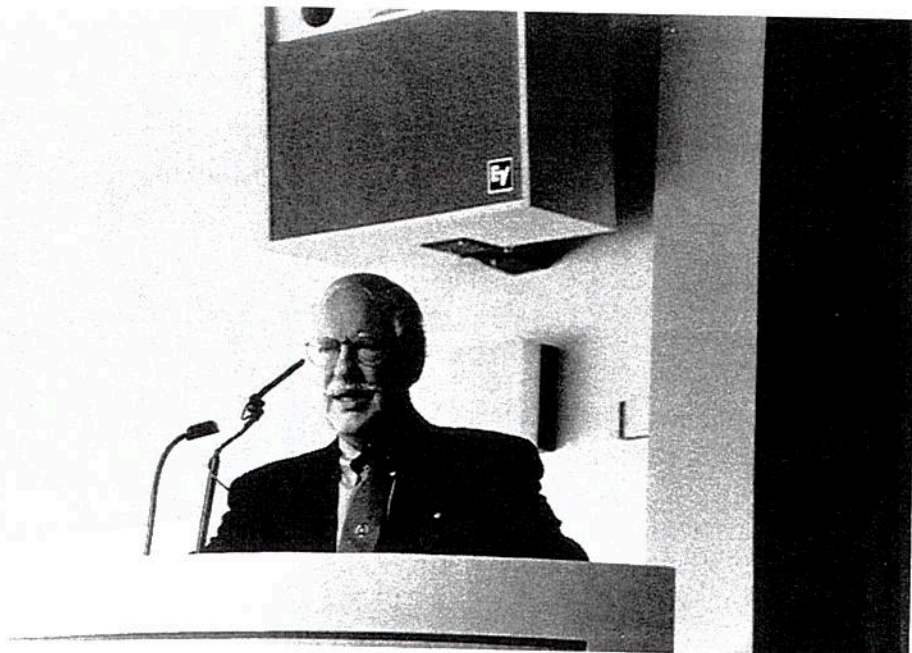
i det nya kunskapssamhället. Här stoltserar man med Sveriges första *bingogymnasium* och samtidstillvända breda *specialutbildningar* av typen *skateboard, dart och karate*.

Utbildningspyramidens topp krönes av en högskola som är speciellt avpassad för att tillfredsställa kunskapssamhällets mest eftersatta och efterfrågade behov - behovet av experter. Om något år räknar man med att ha en fullt utbyggd *expert-högskola* i kommunen, som kan ge landet ett expertbehov som är fylldare än någonsin. Utbildningsmetoderna ska självklart vara av modernaste snitt, med ny informationsteknologi, så att utbildningen blir garanterat helt mekanisk.

IT-teknologins välsignelser skall fö spridas brett i samhället, d v s till kommunens chefer. Här är det mer fråga om modern folkbildningsstrategi, där utbildningsombud eller -agenter fortplantar nya kunskaper till sina kollegor. Projektet lanseras f n under beteckningen *Agentur 21*.

Redaktören avslutade sin intresseväckande föredragning med att å det angelägnaste uppmana närvarande åhörare att "föra dessa tips och idéer från Grönköping vidare till sina respektive hemmakommuner i medvetande om, att *Grönköping nu som förr går i spetsen för svensk utveckling, åt vilket håll denna än må leda*".

Jan-Ivar Ivarsson, referent från USK o Stockholm



Bengt Wahlström presenterar sig som omvärldsanalytiker som arbetar med framtidsfrågor, Hans bakgrund är civilekonom, har läst konsthistoria, arbetat som ekonomisk journalist och ägt diskotek. Säger säg nu vara ett nav i ett nätverk av omvärldsanalytiker. Bengt Wahlström byggde sitt framträdande på 64 diabilder, vilka är svåra att återge i detta referat.

Vi befinner oss i en brytnings-tid. När man nämner sekelskifte tänker de flesta av oss bakåt i tiden trots att det bara är 4 ½ år kvar till nästa sekelskifte. Försök att koppla loss från det dagsaktuella och från historien. Lägg 1995 åt sidan, 2005 bör vara ledstjärnan. Skaffa dig försprång!

### Omvärldsanalys

Omvärldsanalys bygger på att förändringshastigheten går allt snabbare och det gäller att se helheten. Beslut fattades tidigare efter noggrann utredning som förankrades och diskuterades. Många har varit med om att situationen förändras under processens gång, nya faktorer har tillkommit och beslutsunderlaget blivit inaktuellt. För att skapa försprång gäller det att fatta beslut utan att allt är underbyggt!

Faktorer som till en början betraktas som irrelevanta har en tendens allt bli relevanta. Ett exempel är Brexits Bar - Shells oljeplattform som de tänkte sänka i Nordsjön. Shell hade ett bra beslutsunderlag som var förankrat hos Stor Brittanniens regering m.fl. vad de inte hade räknat med var Greenpeace. Som en protest mot Shells planer sjönk bensinförsäljningen med 63% i Tyskland. Plötsligt hade trots förankringsar-

# Kunskapssamhället - en arbetsmarknad för somliga

## Bengt Wahlström

civilekonom, konsult och författare

bete och ett bra beslutsunderlag en irrelevant faktor blivit relevant.

För att skapa försprång i den kommunala planeringen i en osäker framtid är scenarioteknik användbar. Scenariotekniken är framgångsrik och tankesättet börjar få fotfäste mer och mer. Värdet i exempelvis SCB:s trender och prognoser kan i ifrågasättas eftersom de bygger på en mängd antaganden och förutsättningar.

### Förändringar i värderingar, samhället, arbetslivet

Fånga värderingsförändringar! Glöm inte att det har hänt något! Studier visar att 55% av hushållen i Stockholm är enpersonshushåll. Det gäller att se bilden tidigt för att skapa försprång. Försprånget ger möjlighet att pröva, testa och att göra misstagen nu!

Tänk tillbaka till april 1989 då skulle dessa DN-rubriker varit omöjliga:

**AB-Sverige på ruinens brant. Folkhemmet i Dödsryckningar.**

Vi har svårt att se samhällsförändringar. Vi är präglade av

nuet! Det präglar vårt sätt att se framåt. Bygg därför en framtidsbild, extrapolera inte. Det finns alldeles för många okända faktorer - mycket är psykologiskt beroende se exempelvis på "marknaden" och hur hushållen fattar sina beslut. Använd hellre olika typer av scenarios.

Löpande bandet från Henry Fords fabriker har länge varit sinnebild för arbete. Definitionen av arbete är aktivitet som bedrivs i en lokal skild från hemmet på förväg bestämda tider och med förväg bestämda arbetsuppgifter. Det finns två olika slags arbete dvs människa möter maskin eller människa möter människa. Det pågår stora *arbetslivsförändringar*. Allt fler arbeten går ut på att hantera digital information som är tillgänglig var som helst. Det är möjligt att koppla upp sig till sin dator via mobiltelefon. Egentligen behövs ej någon speciell lokal.

Vi lever i en *global verklighet*. 98% av dem som arbetar på Ericsson har ett flexibelt sätt att se på tid. En del av dem arbetar på samma tider som kollego-

na i USA. En flexibel syn på tiden medför troligen att efterfrågan på barnomsorg kommer se annorlunda ut år 2005.

*Arbetsuppgifterna* kommer att förändras. Man kommer att lära sig nytt hela tiden och arbetsbeskrivningar kommer att snabbt bli inaktuella. Fabriken som var sinnebilden för arbete premierade strävsamhet, lydnad och punktlighet. Framtiden kräver att människor byter dygder - det som kom-

Appledatorn. Vi har nu levt i 20 år med IT. Informationsteknologin har kommit att få en bred och praktisk användning.

Kommunikationsrevolutionen, tekniska förändringar och global förändringar går hand i hand.

Handeln, kapitalmarknaden och även arbetsmarknaden kommer att bli global. Allt fler arbetar och studerar utomlands.

Internet har en oerhörd tillväxtkraft och förändringskraft. Ingen vet hur många som finns på nätet.

se till att många har tillgång till nätet.

Nätet är som en stor galleria. 20 miljarder kunder på jakt efter prylar i cyberspace.

G7-gruppen har träffats för att diskutera elektroniska pengar. Blir cybercash en verklighet har riksbankerna spelat ut sin roll vilket är ett mardrömsscenario för G7-gruppen.

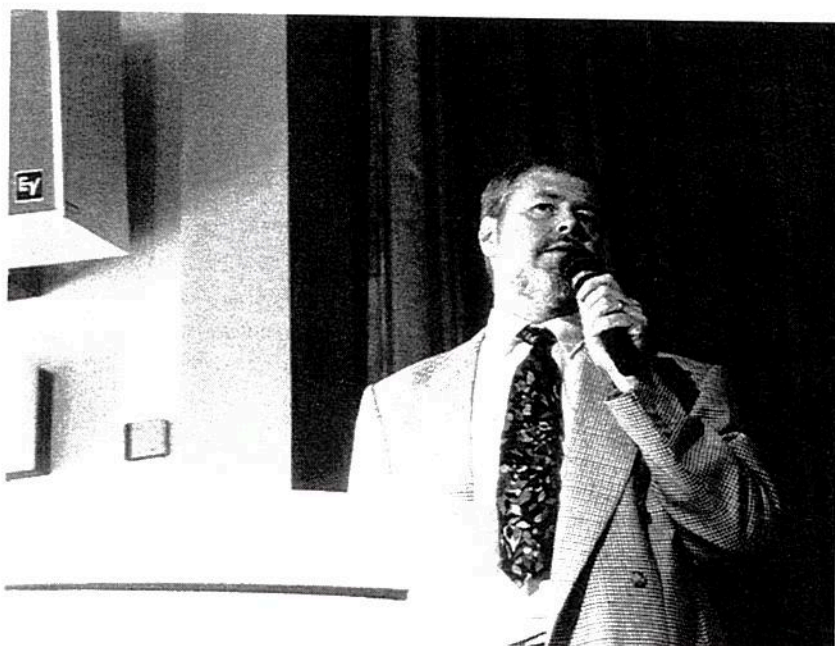
Toppledarforum har som mål att all offentlig upphandling från och med den 1 jan. år 2000 kommer att ske elektroniskt. Vilket man tjänar miljarder på. Det har också en oerhörd sprängkraft eftersom alla som vill vara med i upphandlingar måste göra det elektroniskt.

Vilka konsekvenser får IT för vårt sätt att organisera arbetet?

Alla våra arbeten kommer att påverkas. Elektronisk plånbok kan bli verklighet. Telefonkort är bara början. Smartcard kommer att kunna användas bl a för elektroniska körkort, nycklar, behörighetskoder, sjukjournaler, biltullar mm.

Det är dags att tänka om! Våra system är tröga men kommer inte kunna stå emot IT- anstormningen. Begrepp som arbetsplats, arbetstid och arbetsgivare kommer att bli allt mer diffusa. Det kommer att uppstå nya flexibla sätt att arbeta. Distansarbete har kommit för att stanna. Det är ett gigantiskt resursslöseri med eget rum på jobbet. Det finns hinder för denna utveckling bl a den sociala infrastrukturen, revir mm där krävs det mer kunskap och utveckling pågår inom området. Trots allt är det viktigaste inte var och när arbetet utförs utan att prestationen kommer fram i tid!

Kina har 350 000 informationstekniker som arbetar för en



mer att premieras är kreativitet, anpassning och stresstålighet.

### **Informationsteknologi**

Informationsteknologin är den största förändringen sedan elektriciteten och ångan satte fart på industrin. Vi har fått en ny verklighetsuppfattning. IT kommer att få ett totalt genomslag på alla nivåer och kommer att påverka alla jobb som finns.

Förändringen till informations-samhälle har pågått länge. Nationalencyklopedin definierar IT-samhällets start till 1976. Det var då Steve Jobs i en källare i Kalifornien skapade den första

Internet är ett sätt att bygga upp en virtuell värld. Det är främst män i 20-30 års åldern som är högutbildade och har höga inkomster som är på nätet. Kvinnorna på nätet blir dock allt fler och fler. Snedfördelningen kommer att förändras.

Man kan fråga sig varför kommunerna ska vara på internet. Svaret är att det är nu man ska vara på nätet för att testa och skaffa sig försprång. Föregångskommuner är Helsingborg, Sandviken, Ljusdal och Kalmar. Att öppna mot internet är att förbättra demokratin. Det gäller också att

lön om 750 kr/månad. Varför ska vi ha 30 gånger mer betalt. Kan-  
ske kommer den solidariska löne-  
politiken bli internationell.

Vilka krav kommer att ställas  
framtiden Vad innebär det här för  
vardagslivet?

Det kommer att krävas en  
större flexibilitet. Löneskill-

naderna kommer bli större. Kor-  
tare arbetstid kan bytas mot lö-  
neutrymme. Hoppjerkor kommer  
att premieras, byt jobb ofta. Fram-  
tidens arbeten kommer ha ett  
större inslag av projektarbeten  
och mindre av fasta arbeten. An-  
ställningstrygghet kommer att er-  
sättas av anställningsbarhet.

Trots all informationsteknologi  
är tidningar ett bra kommunika-  
tionsmedel som läses av männis-  
kor. Databaser har ingen genom-  
slagskraft. Tidningar speglar tiden  
och är en grund för det offentliga  
samtalet och påverkar våra be-  
slutsfattare.

referat Boo Kling



*Intresserade åhörare Tylöhus*



*Besök på Teknocenter*



*Intresserade åhörare årsmötet i Laholm*

Tora Friberg, fil dr, NUTEK, om rätten att definiera verkligheten:

# KVINNOPERSEKTIV PÅ PLANERING.

Är den samhällsbild vi har en vrångbild av verkligheten. Tora Friberg påstår att det åtminstone delvis är på det sättet. Planering och samhällsutveckling styrs av männens uppifrånperspektiv.

I männens framtidsplaner prioriteras utvecklingen av industrin och andra basnäringar. I männens framtid satsar man främst på den hårda infrastrukturen som vägar, flyg, telekommunikationer och teknisk forskning.

I männens världsbild ser man städer, regioner och Sverige som delar i en hård och konkurrensutsatt värld. Det gäller att hänga med och helst så snart som möjligt återta positionen som en av spjutspetsarna. Det kanske är fel på blandningen av mina kromosomer men jag tycker nog att det ligger någonting i det här mansdominerade resonemanget.

Samtidigt måste man hålla med Tora Friberg när hon kräver att de mera typiskt kvinnliga vardagsnära perspektiven måste synliggöras bättre och föras in tydligare i planering och successiv förändring av samhället. Hur ser kvinnornas, barnens, och de äldre vardag ut i verkligheten? Hur kan den förbättras? Hur kan man fånga in den triviala vardagen i planeringen?

Inte bara vägar, telekommunikationer och utvecklingsindustrier skall fungera. Service, social och kulturell infrastruktur ner på det lägsta lokalplanet krävs också. Med andra ord - vardagslivets infrastruktur måste fungera. Vi bortser så lätt ifrån detta till förmån för de "stora greppen".

Man måste enligt Tora Friberg satsa på kvinnligt företagande på kvinnornas villkor. Kvinnorna är mera intresserade av att samar-

beta i nätverk, kooperativ o dyl. Kvinnor är mera intresserade av uppgifter i lokalsamhället. De är mera intresserade av människor än av teknik.

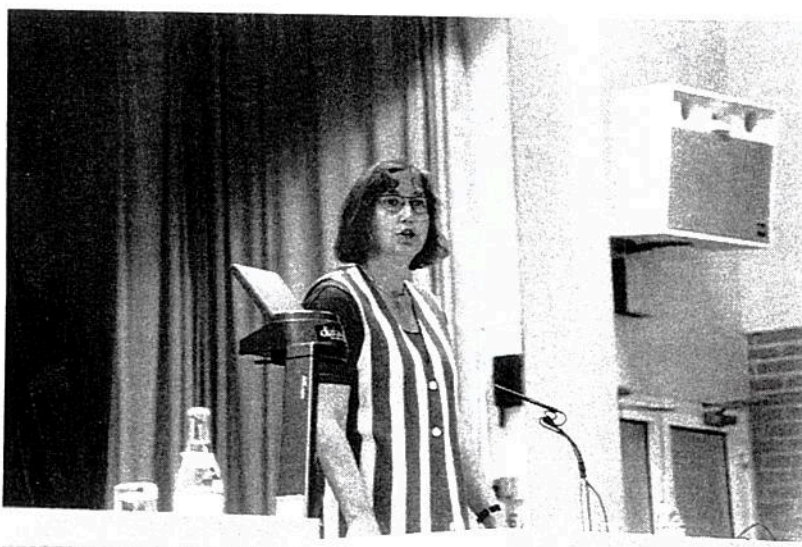
Neddragningarna inom den offentliga sektorn innebär att en större andel av kvinnorna friställs.

Det är också de traditionellt mera kvinnliga intresseområdena barnomsorg, äldreomsorg o dyl som bantas hårdast.

Av de regionalpolitiska medel som delats ut har endast drygt 3 % gått till mera kvinnoinriktade projekt. Större satsningar (bl a i de regionala resurscentra) bör gå till kvinnobefrämjande åtgärder.

Den fysiska planeringen domineras i hög grad också av hänsyn till det effektiva näringslivet och den bilåkande mannen. Den sociala och mänskliga dimensionen måste träda mer i förgrunden. En centrumanläggning bör utformas så att den bidrar till trygghet - ex inte mörka prång.. Den bör utformas så att människor kan mötas och trivas tillsammans.

Enligt Tora Friberg är kvinnliga planerare och politiker bättre på att lyssna och ta hänsyn. Kvinnor är mer intresserade av lokal demokrati än män. Jag kan kanske hålla med om detta. Jag är beredd att rakt ut påstå. Kvinnor är i allmänhet mindre prestige-fyllda och har mindre pamp-fasoner än män.





När man ser tillbaka tvingas man konstatera att de sociala-mänskliga-när-demokratiska aspekterna hade en större roll något årtionde tillbaka i tiden när planering var mera "inne" än idag.

Sverige anses vara det mest jämställda landet i världen. Ändå kan det vara bra med mera kvinnoperspektiv på planeringen.

Men det är knappast där de största problemen finns.

När vi började skära hårt i den offentliga sektorn och när vi utnämnde konkurrensen och marknaden till gudar - då började åter-tåget mot det omänskliga samhället.

Kvinnorna har starka företrädare - inte bara Tora Friberg.

Men vem för fram de handikappades, utslagna och arbetslösas perspektiv i planeringen? Kanske får vi höra någon på nästa årskonferens.

Anders Alvarsson, Hanninge kommun

---

## Seminarierna detta år var fyra:

Förutom en presentation av KABO-gruppen om marknadskunskap för bostadsplaneringen och en redovisning av generaldirektören Jan Carling om det nya SCB, togs konferensdeltagarna ut till företagsbyn TeknoCenter och på en rundtur till aktuella våtmarksprojekt.

### Besök på TeknoCenter - Centrum för nya kunskaps- och högteknologiföretag

Vi var ett femtiotal personer som med buss ställde färden till ett av Halmstads "tre hjärtan" Halmstads högskola. I anslutning till högskolan fanns vårt besöksmål, TeknoCenter. TeknoCenter är en företagsby/teknikpark med 20 företag med ca 80 anställda och av dem är 60 högskoleutbildade ingenjörer. Utvecklingen inom TeknoCenter går fort, det senaste året har antalet anställda ökat med ca 30 personer. VD:n för TeknoCenter Lennart Andrén som tog emot oss och berättade entusiastiskt om TeknoCenter förklarade att de ingenjörer som startat företag på TeknoCenter huvudsakligen kommer ifrån Halmstad högskolas utvecklingsingenjörslinje.

Utvecklingsingenjörslinjen är en bred teknisk/ekonomisk utbildning på tre år med tonvikt på innovationsverksamhet.

Entreprenörskap har blivit ett ledord i utbildningen samt att hantera innovationsverksamhet. Efter det första årets studier av ingenjörstekniska basämnen bedrivs undervisningen i stor utsträckning i samverkan med industrianknutna projekt, där teknologerna får knyta affärskontakter, ansvara för en budget och i samarbete med industrin ta fram en prototyp. Ca 1/3 av de som avslutar sina studier på utvecklingsingenjörslinjen startar eget företag och 1/6 blir långsiktigt företagare.

TeknoCenters företagare är unga och medelåldern på ett av de mer framgångsrika företagen är 24 år. I TeknoCenters lokaler delar man på verkstäder, kopiering, fax och receptionstjänster. Vid rundvandringen fick vi se exempel på företag som arbetade med elektronik,

visuella utredningar, fotomontage, utveckling av propellrar, bensinpumpsaggregat och miljöteknik.

Intresset av att etablera sig i högskolemiljö ökar och de regionala högskolorna har en viktig

roll att spela och kan profilera sig på ett annat sätt än vad de stora universiteten kan göra.

Efter att ha sett dessa entusiastiska unga högteknologiska företagare stegade vi alla med lätta steg mot bussen med känslan av att "det ordnar sig allt för Sverige" med så duktiga entreprenörer.

Karin A Stomberg, Kävlinge kommun

## Här också ett referat från "våtmarksexpeditionen":

### VÅTMARKER - NATURLIGA VATTENRENARE

#### Övergödningens problem

Sedan ett tjugotal år har en övergödning skett av Kattegatt. Övergödningen beror på att alltför mycket kväve, bundet i olika närsalter, har tillförts havet. Detta leder bl a till omfattande algblomning. När algerna dör och sjunker till botten bryts de ner och orsakar syrebrist. Syrebristen leder till akuta skador på botten djur och fisk men också till en långsam förändring och utarmning av hela bottenfaunan.

Det som orsakar övergödningen är våra alltför stora utsläpp av växtnäringssämnen. Utsläppen kan hänföras från såväl lokala källor som utsläppskällor mycket långt från nedfallsplatsen. Utsläppen kan således vara orsakade av både gödsling i Halland som av biltrafiken på motorvägarna i Tyskland.

#### Våtmarkernas betydelse

Eftersom mycket av föroreningarna kommer som nedfall har våtmarkerna stor betydelse.

Enkelt uttryckt kan man säga att det i våtmarkerna sker en rening av det tillströmmande vattnet. Kväveelimineringen i våtmarker sker främst genom tre processer. Den första innebär att växterna tar upp kväve som byggs in i deras biomassa, den andra att kvävehaltiga partiklar sedimenteras och bäddas in i sedimenten och den tredje och vik-

igaste, att kväve elimineras genom denitrifikation. Med detta menas en biologisk process, då bakterier andas i syrefattiga miljöer. Nitrat eller nitrit sönderfaller under bildande av framförallt kvävgas. Dessvärre har våra naturliga våtmarker minskat i omfattning, i stor utsträckning beroende på dikningsåtgärder i skogs- och jordbruket samt kulverteringar och kanaliseringar

#### Halmstadsprojektet

Halmstadsprojektet, som startades 1990, syftar till att undersöka vilka möjligheter som det finns att minska kvävebelastningen på havet genom att i olika områden, och under olika villkor, utnyttja våtmarker. Förutom att våtmarkerna fungerar som naturliga reningsverk har de dessutom en stor betydelse för såväl landskapsbild som för vilda djur och växter. Våtmarker har anlagts vid Vallås, Lilla Böslid, Slättåkra och Möllegård. Under ledning av Christer Johansson på stads-

byggnadskontoret i Halmstad, och Arne Joelsson, länsstyrelsen i Hallands län, gjorde ett gäng KSP:are studiebesök till Möllegård. Vid denna gård rinner Nyrebäcken, som årligen för med sig ca 150 ton kväve ut till Kattegatt. Vid Möllegård anlades redan i början på seklet en kvarndamm i anslutning till ett naturligt mindre fall. Denna damm växte emellertid igen, och under lång tid var den övervuxen av jättegröe och kavel dun. Bäckens blev bara en smal kanal genom dammen, där vattnet snabbt rann vidare på väg ut mot havet.

Under hösten 1991 restaurerades den gamla kvarndammen. En fri vattenyta på ca 13 000 kvm och ett medeldjup på ca två meter har återskapats. Nu bildar bäcken en mindre damm där det kraftigt kvävebelastade vattnet uppehåller sig.

#### Prisbelönade avknoppningar

En del av utbyggnaden av Västra strandens reningsverk samt den ekologiska dagvattenhanteringen i Halmstad kan ses som avknoppningar till Halmstadsprojektet.

Gruppen gjorde även besök till reningsverket och till några exempel på dagvattenhanteringen. Även vid reningsverket sker reningen av kvävet genom en biologisk process där man utnyttjar denitrifikationsbakterier. Det är således samma process som sker i naturen, men här genomförs den mer effektivt.



Regnvatten har tidigare betraktats som ofarligt och har därför på snabbaste sätt genom slutna ledningsnät letts ut till närmaste vattendrag. Numera vet man att regnvattnet inte alls är så rent. Halmstad har därför börjat tillämpa en ekologisk dagvattenhantering, som innebär att det gäller att fördröja dagvattnets väg till recipienten så att vattnets och naturens självrenande processer får ges möjlighet att verka. Det kan

handla om dammar, våtmarker, översilningsytor och infiltrationsanläggningar. Dessa system renar vattnet kostnadseffektivt samtidigt som man får en rikare fauna och flora.

Möjligheterna till ekologisk dagvattenhantering är något som numera alltid övervägs vid planering av ny bebyggelse. En plan omfattande ett trettiotal våtmarker inom befintlig bebyggelse har också upprättats.

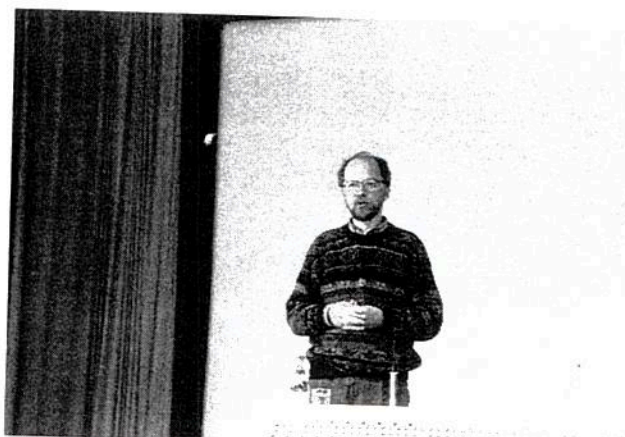
Halmstads insatser inom den ekologiska dagvattenhanteringen har väckt stor uppmärksamhet. Kommunen tilldelades 1992 Svenska Vatten- och Avlopps-verksföreningens idépris samt fick ett hedersomnämmande i Kung Carl Gustafs Miljötävlan.

Stephan Cedergren,  
Partille kommun

### *Tredje dagens talare*



*Inger Nybrant SCB talade om Statistik om Europa*



*Gunnar Hedborg, Arvidsjaur och IT kommissionen talade under temat IT- en samhällsrevolution, myt eller verklighet.*



*Nils Göran Olve, professor vid Linköpings tekniska högskola, CEPRO AB, talade om imaginära företag.*



*Madeleine von Helands intressanta föredrag avslutade en givande konferensdag. Hon talade under rubriken -Revolution- kommunen själ och hjärta-ett historiskt perspektiv på 2000-talet*

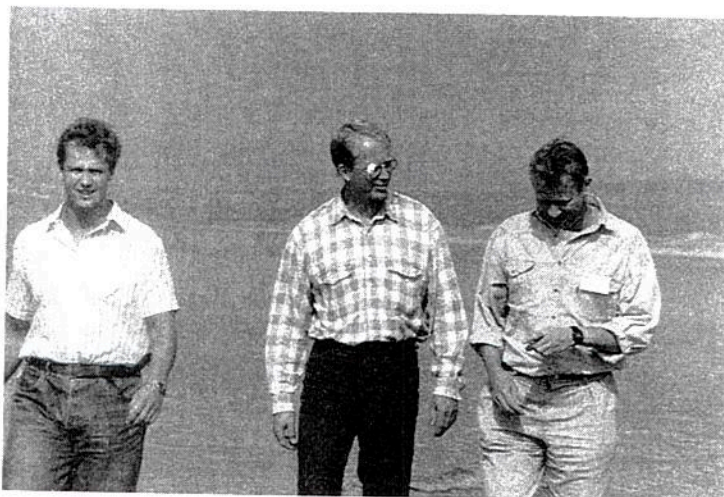


*Värdarna Ronnie Lind, Halmstad och Karl-Axel Jansson, Laholm stämmer av tiden. Jo då, programmet håller. Ola Siksjö, CFD, tittar på.*



*Konsthantverken på Hea Gård bildade bakgrund till f...  
Här ses Karl Erik Karlsson, Uddevalla, Alf Fyrlund S...  
Lundberg, Folkhälsosekretariatet Göteborg, Marie H...  
mätta och glada efter den fantastiska buffén.*

*Simmy Lindahl, Gislaved,  
Stefan Ivarsson, Gnosjö och  
Peter Karlsson, Värnamo på  
lunchpromenad.*



*På Halmstadsgruppers museum, Mjällby konstgård,  
var Viveka Bosson vår utmärkta guide. Här berättar  
hon inlevelsefullt om Viera da Silvas konst på den till-  
fälliga utställningen.*





*ningens middag.  
Göteborg, Anders  
rsson, SCB Örebro*



*Gösta Sedelius, Göteborg och Anders Erik Bäck,  
Falun leder oss andra i "Kommunplanören".*



*Gösta Sedelius, Göteborg och Anders Erik Bäck,  
Falun leder oss andra i "Kommunplanören".*



*Havet och stranden vid konferenscentret Tylöhus gav möjligheter till förströelse både på dag och kvällstid.*



*Under promenaden i Kristian IV:s Halmstad fick vi höra många intressanta detaljer om stadens historia. Här är det närmast kameran Per Olof Persson, SSK, Inger Sellers, Burlöv och Per Gullström, Stockholm som vänder sina blickar mot Norre Port. (mittenbilden)*

*Offentlig konst var något man satsat på i Laholm, Här är det Anders Ardmär Malmö, Pia Magnusson Karlskrona, Inger Sellers, Burlöv och Kurt Lundvall, Huddinge som glatt poserar vid en skulptur på stora torget.*

Dag tre av årskonferensen innehöll förutom Marianne von Helands avslutande föredrag om kommunens revolutionära själ och hjärta och Nils-Göran Olwes funderingar om den imaginära förvaltningen också en genomgång av Inger Nybrant, SCB, om europastatistikens möjligheter och problem och Gunnar Hedborgs från Arvidsjaur analys av informationsteknologins påverkan.

Därefter var 1995 års konferens över för denna gång. Med tack för Halmstads och Laholms kommuners varma värdskap, ses KSP nästa gång i Östersund!

Nils Göran Olwe, professor vid Linköpings Tekniska Högskola, CEPRO AB:

## Kan kommunal förvaltning bli imaginär ?

Formerna för hur vi organiserar produktionen av de varor och tjänster som behövs och efterfrågas är en spegelbild av de förhållandena som råder i samhället.

# Vilka resurser är viktiga och knappa?

# Vilken teknologi finns tillgänglig?

# Vilka äger de knappa resurserna (kapitalet)?

**Samhället har** skapat institutioner, regler och seder som bekräftar dess förhållanden. De underlättar genom att de minskar osäkerheten vid transaktioner - men de konserverar samtidigt organisationerna och hämmar en utveckling när förutsättningarna förändras.

**Industrialismens** samhällsordning byggde på stordrift i fabriker. Råvaror, maskiner och mark var det knappa kapitalet. De som ägde detta kapitalet hyrde in homogen arbetskraft som organiserade sig i fackföreningar. Vi fick fasta (stela) arbetstider, befattningsbeskrivningar och redovisningsregler.

Nu är vi på väg in i ett informations- och kunskapsamhället. Allt fler arbetar med att lösa problem åt andra med hjälp av ett humankapital som är knutet till individen.

**Är då** denna industrisamhällets stela ordning fortfarande lämplig? Vad håller på att hända nu? Egentligen vet vi inte för våra tankemönster och våra redovisningar i företagets bokslut och SCB:s statistik hänger inte med i utvecklingen längre.

**De osynliga** posterna i ett företags balansräkning har länge varit en källa till osäkerhet. Värden som "kundbas", "varumärke" och "humankapital" är svåra att inordna i det konventionella sättet att redovisa företags och kommuners ekonomiska ställning.

**För den nya typ** av företag som har börjat uppträda är problemet med dessa osynliga värden särskilt påtagliga. I USA kallar man sådana företag för virtuella organisationer i analogi med datorers virtuella minnen. Sådana minnen kan ju "flöda över" och

fungera som större minnen än de verkligen är. Andra namn är Intelligent Enterprise (Kunskapsföretag), Nätverksföretag och Tältorganisationer. På CEPRO har man studerat dessa nya företag men valt att kalla dem för imaginära organisationer för att något tona ned IT-aspekten till förmån för kompetensaspekten.

**Det finns flera** gemensamma drag hos dessa företag. Företaget äger inte det viktigaste kapitalet, det intellektuella kapitalet. Den som köpt ett kunskapsföretag kan t ex upptäcka att det som han köpt enbart är en adress och ett varumärke medan det viktiga humankapitalet har försvunnit till en konkurrent. Allt fler jobbar utanför de traditionella företagen - self employed, free lance, hemarbete, underleverantörer, underkonsulter. En halv miljon människor distansarbetar redan idag i Sverige och antalet är strikt växande. Mycket av produktionen läggs utanför fabriken. Producenterna samordnas via IT. Chefer på mellan nivå friställs. De behövs inte när allt fler arbetar som självständiga underkonsulter

och på distans. De nya företagen utnyttjar informationsteknologi, nätverk och allianser, attraktion och kundrelationer för att driva och hålla samman verksamheter som sträcker sig utanför den egna organisationens gränser. De bygger på medverkan och synergier från både egna anställda och en lång rad andra engagerade.

**Insikt om** den imaginära organisationens möjligheter kan hjälpa entreprenören och nyföretagaren att snabbt komma igång och utveckla sitt företag med mycket begränsade egna resurser. Kännetecknet på en imaginär organisation är

- # att den funktionellt är större än den är
- # att den funktionellt är resursrikare än det kan visa
- # att den funktionellt har fler engagerade än anställda E/A kvoten
- # involverar även kunder i värdeskapandet (ex Skandia)
- # har en affärsidé och personalidé som omfattar alla engagerade
- # behöver annorlunda och flexibel redovisning (balanced scorecard)

**Grundtanken med *balanced scorecard*** är att våra traditionella penningmått inte räcker till för att beskriva de viktiga värdena i ett företag. Detta kompletterar de finansiella måtten med andra dimensioner. En liknande utveckling är arbetet med att ta fram personalekonomiska bokslut och miljöbokslut. För de olika värdena skall vi ha mått som vi kan följa över tiden. Frågor som man tar upp är:

- # Hur ter vi oss för kunderna (väljare, kommuninnevånarna, inflytare, nya företag)
- # Hur ser våra processer ut.
- # Hur vårdar vi oss om framtiden
- # Hur utvecklas humankapitalet

**IO perspektivet** hjälper oss bl a till att

- # synliggöra de osynliga resurserna (humankapital, imagen mm)
- # tydliggöra det nödvändiga nya strukturkapitalet (kundbas, imagen mm)
- # vårda kärnan (kärnkompetensen)
- # utveckla de nya sammanbindarna (synergier, IT mm)
- # bättre förstå de intuitiva affärerna

**Ett företag** med ett starkt varumärke, kundbas eller liknande engagerar andra att delta i produktion eller distribution. Antalet engagerade i verksamheten överstiger vida antalet anställda. Det finns många exempel på detta mönster, EF Education, Gant, Fritzes bokhandel, Scandinavian PC systems, Hermods och Civilekonomföreningen. Kultursekretariatet i Värmdö kommun har till exempel med få egna anställda lyckats engagera eller inspirera andra organisationer, föreningar och företag att samverka för att stärka kulturen i kommunen.

**Allt fler** företag bedriver idag "outsourcing". Man överlåter delar av sin verksamhet till marknaden som inte ligger inom den egentliga kärnverksamheten. Många kommuner har också börjat att se på detta som sundare idé än beställar-utförarmodellen. Outsourcing handlar inte i första hand om att minska sina kostnader. Snarare handlar det om att

förädla verksamheten genom att fokusera på sin kärnkompetens. Skall ett företag lyckas med detta måste det odla sin särprägel som bygger på unika erfarenheter. - Det gäller att bli bäst på något svårkopierat och låta andra göra resten.

**Kärnkompetenser** kan stödja flera "affärer" och produkter (tjänster). Produkterna (tjänsterna) är endast ett tillfälligt uttryck för kärnkompetens. Denna utvecklas långsammare och är stabilare än produkterna. I grunden är det kompetens och inte produkter och tjänster som på sikt avgör konkurrensen mellan företag

**För de nya** företagen och organisationerna gäller det inte bara att leda och styra den egna organisationen utan också att kontrollera mönstret av relationer till andra. Nätverk har vi talat om länge. Men framgångsrikt bruk av nätverk kräver att man medvetet hanterar sina partners och i viktiga avseenden selektivt ser dem som delar av den organisation som man leder - Därför är IO också mer än ett nätverk

**Vad skulle** ett IO-perspektiv betyda för kommunerna? Det betyder en genomtänkt och medveten satsning på vad ledningsorganisationen själv skall kunna (kärnkompetens).

**En eller flera** kärnkompetenser måste identifieras. Enbart beställarkompetens räcker inte i längden. För kommunen kan det bl a innebära en samhällsbyggnadsidé/-vision som svarar på varför hushåll och företag skall flytta till och stanna kvar i kommunen.

**Kommunens** olika roller som myndighet, som arrangör av social service, som infrastrukturarrangör samt som *katalysator för lokal utveckling* kräver olika kärnkompetenser - något som delvis kan leda till olika IO-slutsatser.

**Konkurrensutsättning**, beställare utförarmodeller och outsourcing visar på att en omprövning redan håller på att ske. IO-perspektivet understryker att för att man skall lyckas krävs en insikt om vilka dessa kärnkompetenser är, hur man tar tillvara på dem samt hur man vårdar och utvecklar dem.

**Slutsatser** vad gäller IO-utvecklingen för kommunerna och KSP medlemmen

**# Kommunens egen tillämpning** - På vilka områden bör kommunen själv vara utförare? Hur renodlad beställare KAN man bli? Vilken kärnkompetens krävs?

**# Som följd av andras förändring** - Vilken roll får kommunen när företagande allt mer bedrivs som distansarbete eller i en imaginär organisation?

**# För KSP-medlemmen** - Vilken motstrategi kan vi lägga mot outsourcing av oss själva? Vi kan inrikta oss på ett "portföljliv" - dvs skaffar oss fler än en uppdragsgivare och på så sätt minimera riskerna för att vi blir uppdragslösa (arbetslös). Vår egen kompetens utvecklas också bättre om vi har flera uppdragsgivare än en enda

kommun. Vi bör också genom kontinuerlig kompetensutveckling försäkra oss om att vara anställningsbara (uppdragsbar) snarare än att via lagar och regler bevaka vår anställningstrygghet.

**# Vilken resurs** kan KSP vara för att utveckla en sådan motstrategi - skall vi utveckla KSP till en imaginär organisation? Hur går vi tillväga?

**# Kan KSP:s arbetsgrupper och nätverk** bli en imaginär organisation?

referent Hans Lindberg

## KOMMUNALT FÖRTROENDEVALDA 1995, DEL 1

är en kartläggning av samtliga förtroendeuppdrag i kommunerna. I rapporten redovisas de 72 000 uppdragen efter olika indelningsgrunder. En stor del

av beskrivningen har gjorts utifrån ett mans/kvinnoperspektiv. Av rapporten framgår bl.a. att:

- det finns 40 000 ordinarie uppdrag och 32 000 ersättare i kommunerna,

- var fjärde nämndordförande är kvinna,

- medelåldern bland de förtroendevalda är 47 år.

Kommunvisa tabeller ingår även.

 SVENSKA  
KOMMUNFÖRBUNDET

Pris: 100 kr plus moms och porto  
Best.nr: 7099-545-1

Beställs hos Kommentus Förlag AB, 117 99 Stockholm, tfn 08-709 59 90, fax 08-19 24 10

### PÅMINNELSE 1

Till dig som ännu inte svarat på

**ENKÄT TILL KSP:S  
MEDLEMMAR 1996**

**Gör det nu!!**

### PÅMINNELSE 2

Glöm ej att boka in tiden för nästa årskonferens i

Östersund

**3-5 sept 1996**