

Det var min första erfarenhet av statligt budgetarbete. Jag jobbade på sommaren på Universitetskanslersämbetet. Sommaren på centrala ämbetsverk handlar om att man ska förbereda äskandena till regeringen. Så också på Universitetskanslersämbetet.

Det hade arbetat en kvinna som gav sig iväg hux flux till USA. Hon lämnade efter sig halvbearbetat underlagsmaterial för vissa institutioner i Lund och i Göteborg. Det skulle räknas ut lärartimmar, och på den tiden var det i detalj, exakt hur många timmar den och den läraren skulle ha.

Den här kvinnan hade klistrat ihop en rad rutiga A4-papper och på dem så hade hon skrivit institutionernas namn, det förstod man, en del lärares namn förstod man också, och sedan var det siffror i, tror jag, sju olika färger. Men nyckeln till siffrorna fanns i Amerika och det var omöjligt att hitta. Det var bråttom. Man måste ha det här underlaget. Man måste veta hur många timmar hade de här lärarna nu haft i budgetåret innan för att kunna göra de nya beräkningarna.

Den lilla praktikanten, 20 år ungefär, skickades då iväg, eftersom det naturligtvis var så att de försök att ringa till institutionerna här i Lund och i Göteborg, som man gjorde, de resulterade i att alla hade semester. Det fanns inte en kotte här. Då kom man på den ganska obyråkratiska idén att skicka mig då att försöka få tag i städerskor och vaktmästare och andra som kanske var här och bryta upp lås och skrivbord och gå helt enkelt och leta.

Ja, det var budgetarbetet en gång i tiden. Det var detaljer som jag hittade någonstans här i lådorna som förhoppningsvis räckte till kloka avgöranden på dåvarande Ecklesiastikdepartementet så småningom.

Jag vet inte om jag kände mig särskilt maktfullkomlig den gången. Jag gör det inte idag heller skulle jag vilja säga avslutningsvis. Tack.

Anna-Greta Leijon

Byråkraten

"Politiker – byråkrater," krafter i samspel eller otakt?

Stora synonymordboken redovisar följande varianter till begreppen politiker och byråkrater.

Politiker: Statsman, politruk, partigångare

Byråkrat: Principfast ämbetsman, formalist, principryttare, petimäter, paragrafryttare.

Synonymordboken beskriver kortfattat och kärvt gångse uppfattningar om de två aktörsgrupperna, poli-

tiker och byråkrater. I sin dagliga gärning fullgör företrädare för de båda kategorierna uppgifter, som kan påverka enskilda personers situation ifråga om ekonomi, boende och personlig utveckling. Beslut och ställningstaganden på likvärdiga områden uttrycks ofta på olika sätt. Språket hos beslutsfattaren varierar. Mötet med dem som efterfrågar politikerns och byråkraterns tjänster sker på mycket olika sätt. Detta är nu inte unikt för dessa kontakter. För alla möten människor emellan gäller i stort sett samma förutsättningar. Det är emellertid inte fullt möjligt, att som principfast ämbetsman agera på ett sådant sätt att uppträdandet upplevs som formalism eller paragrafrytteri. Att som politiker fungera så, att man upplevs som statsman är inte heller någon alltför enkel uppgift i ett läge, då polarisering mellan politiska åskådningar eftersträvas.

Även om frågan om samspel mellan politiker och byråkrater hör hemma inom den offentliga sektorn, står det klart att väl utvecklade byråkratier också existerar inom näringslivet. Detta är i och för sig inte märkligt. Så snart ett företag når en sådan storlek, att det inte längre kan ledas av en person, behövs system för samordning och samverkan. Syftet med uppbyggnad och utveckling av organisatoriska system är som regel positivt och avser förutom att trygga ledning och samordning också frågor som rättvisa och rättssäkerhet.

Erfarenheter

41 års verksamhet på olika poster i samhällets tjänst har gett mig kunskap och erfarenheter om förutsättningar för samverkan mellan politiker och byråkrater dels över tid, dels på såväl lokal som regional och central nivå. Min verksamhet har i huvudsak varit förlagd till utbildningssektorn med 21 år som lokal skolchef till största delen i Västerås kommun, sammanlagt 11 år vid Skolöverstyrelsen, varav 8 år i verksamheten. De senaste 2 åren som landshövding har gett möjlighet till bedömning av den regionala nivåns förutsättningar.

Lokal nivå

Fram till den 1 januari 1952 var den kommunala byråkratin av begränsad storlek i huvuddelen av Sveriges landskommuner. Det var städer, köpingar och vissa större landskommuner, som hade förvaltningskontor medan övriga kommunal verksamhet leddes av förtroendemän, bland vilka kommunalnämndsordföranden regelmässigt spelade en framträdande roll. Till följd av den kommunindelingsreform som genomfördes vid denna tidpunkt, men i all synnerhet till följd av de sk storkommunbildningar, som skett under andra delen av 1960-talet och första delen av 1970-talet har verksamhetsformerna förändrats radikalt i Sveriges

kommuner. Så gott som samtliga kommuner har flera heltidsengagerade förtroendemän och väl utbyggd förvaltningsstruktur. Detta har lett till behov av att klargöra gränserna i fråga om ansvar och befogenheter mellan kommunalråd och förvaltningschefer. Politikerns roll som ansvarig för långsiktiga och övergripande målbeskrivningar har ofta visat sig svår att upprätthålla. Därför har heltidsengagerade politiker i åtskilliga fall fungerat som förvaltningschefer och tjänstemän i stället för att svara för det viktiga policyskapande arbetet.

Som följd av de antydda kommunförändringarna minskade antalet förtroendemän kraftigt. Samtidigt ökade medborgarnas intresse att påverka olika samhällsorgan som exempelvis skola, barnomsorg och stadsplanering. Detta är förmodligen ett resultat av den moderna svenska skolans arbete att ge alla medborgare bättre möjligheter att göra sin stämma hörd i samhällsdebatten.

För att ge så många som möjligt tillfälle att verka inom kommunalpolitiken, har i ett ganska stort antal kommuner inrättats sk kommunalnämnder med uppdrag att svara för styrning och ledning av vissa verksamhetsområden i bestämda kommundelar. Utan att ha tillgång till annat än subjektiv värdering av dessa verksamhetsformer, är jag benägen att sätta ett frågetecken inför påståendet att de har förstärkt den kommunala demokratin. Det finns nämligen påtagbara exempel på att de har koncentrerat makten till kommunstyrelsen och kommunstyrelsens ordförande.

Central nivå

Som verksamchef i Skolöverstyrelsen ansåg jag det självklart att det politiska beslutsfattandet låg hos riksdag och regering. Myndighetens uppgift var att implementera dessa beslut, följa och utvärdera utbildningsarbetet i kommunerna och redovisa beslutsunderlag för regeringen.

Rollen som verksamchef gav å ena sidan stort handlingsutrymme men innebar å andra sidan krav på lojalitet gentemot den politiska kurs som angavs av regering och riksdag.

Under mina år som verksamchef hade jag att samarbeta med 7 ministrar från samtliga riksdagspartier utom vpk. Samtidigt fungerade en styrelse för SÖ med representanter bl a för 4 av riksdagspartierna. Med dynamiska företrädare för oppositionen i myndighetens styrelse uppkom ofta spännande diskussioner om styrelsens ställningstaganden i politiskt kontroversiella frågor. Min erfarenhet från åren som SÖ-chef leder mig till den slutsatsen att något av följande tre alternativ vore att föredraga framför modellen med politiskt sammansatt styrelse.

1. Kollegial ledning av myndigheten.
Alltså ämbetsmannaledning.
Äldre svensk tradition.
2. Styrelsen bemannas med politiker från regeringspartiet. Avviker från svensk tradition och har inslag av USA:s sk spoilsystem.
3. Centrala myndigheter av typ SÖ avskaffas och den verksamhet som har policykaraktär flyttas in i departementen. Huvuddelen av de administrativa uppgifterna förläggs till den regionala nivån. Redan finns tydliga tendenser att föra in verksamhetsuppgifter i departementen.

För egen del förordar jag alternativ 3 och anser, att tiden är mogen att allsidigt utreda frågan om den statliga verksamhetens organisation på central nivå.

Regional verksamhet

Under de senaste årtiondena har frågan om samhällets organ på regional nivå varit föremål för återkommande debatt. Förutom länsstyrelsen och landsting finns statliga organ såsom länsarbetsnämnd, lantbruksnämnd, skogsvårdsstyrelse, länskolnämnd, länsbostadsnämnd och länskatteförvaltning. Därtill har kommunförbundet länsavdelningar i varje län.

Jag finner det för min del utomordentligt viktigt att det arbete som pågår i syfte att förstärka den statliga regionala organisationen fullföljs snabbt och effektivt. Med tydliggjord uppgiftsfördelning mellan i första hand länsstyrelse och landsting finns förutsättningar för en regional nivå med utrymme för god samverkan mellan politiker och byråkrater.

Lennart Oreham

Kommunalpolitikern

Vem bestämmer i kommunen

Frågan vem har makten ställs ju ofta i olika sammanhang, men sällan möts den av det raka svaret från någon som träder fram och säger: det är jag. Och ändå vet vi ju att de flesta politiker arbetar målmedvetet för att påverka samhället i enlighet med sin ideologi och alltså verkligen eftersträvar ett sådant inflytande att de kan utträta något. Det är nog så att ordet makt uppfattas som något fult, det kombineras med begreppet maktmissbruk. Och framförallt, vi uppfattar lätt att makt är något som innehavaren har kommit över på ett nästan skumt sätt. Det förutsätts att makten tillväller sig någon genom intriger och förtal och vad än värre är man tar det från någon annan ofta genom att bildligt gå över lik. Undra därför inte över varför ingen vill erkänna sig