

Omprovning av kommunal verksamhet

Liksom nytillkommande verksamhet bör redan existerande verksamhet i kommunerna bli föremål för regelbunden provning, anser Björn Ericsson. □

Det ekonomiska utrymmet för en fortsatt kommunal expansion är begränsat. Under 1980-talet är det därför sannolikt att intresset kommer att öka för hur den kommunala verksamheten skall kunna effektiviseras. Genom en effektivare kommunal förvaltning kan ekonomiskt utrymme skapas för de nya åtaganden som kommunerna står inför bl a vad gäller barn- och äldreomsorg.

En annan väg att frigöra ekonomiska resurser är att ompröva befintliga verksamheter. Sådan omprovning av den befintliga kommunala verksamheten har hittills skett i mycket begränsad omfattning. Orsakerna härtill har varit flera — bl a har planeringsprocesserna i kommunerna i huvudsak varit upplagda så att en provning skett av *nyttillkommande* verksamheter. Den *befintliga* verksamheten har ej ifrågasatts i den årliga planeringen i samma utsträckning. Den viktigaste förklaringen till detta är att ekonomiska resurser hittills funnits både för redan existerande och nytillkommande verksamhet. Det ökade resursbehovet har i huvudsak kunnat täckas genom höjningar av den kommunala utdebiteringen.

Avveckling av kommunala verksamheter är därför inte särskilt vanligt. Få exempel finns där en verksamhet helt utgått ur det kommunala serviceutbudet. Huvudintrycket är att det är mycket svårt att lägga ner en kommunal verksamhet när den väl blivit etablerad.

Det finns väsentliga skillnader mellan den affärsdrivande verksamheten (i tex näringslivet men även i kommunerna) och den icke-affärsdrivande verksamheten i stat och kommun när det gäller "inbyggda" impulser till omprovning av den löpande verksamheten. För prestationer som produceras i affärsdrivande verk-

samhet betalar konsumenterna vanligen fullt pris. Stor vikt läggs också oftast vid att verksamheten går ihop ekonomiskt eller lämnar ett överskott. Resurserna allokteras till de verksamheter som har den bästa lönsamheten. Ofta finns också goda möjligheter till rationaliseringar genom att verksamheten är kapitalintensiv och mänsklig arbetskraft kan ersättas av maskiner. Det förhållandet att en affärsdrivande verksamhet går med förlust innebär en impuls till omprovning av verksamheten. Resultatet kan bli att verksamheten minskas eller läggs ner. Ibland kanske impulsen leder till att produktionsapparaten ses över.

Vilka impulser finns när det gäller den icke-affärsdrivande kommunala verksamheten? Svaret är ofta att några impulser till besparingar, nedskärningar eller avvecklingar inte når fram till de kommunala förtroendemännen. Eftersom intäkterna när det gäller den icke-affärsdrivande verksamheten nästan alltid understiger kostnaderna kan det enkla begreppet förlust ej användas som impuls.

Det gäller alltså att skapa en ordning där effekterna av existerande verksamhet kan relateras till målen och kostnaderna. Visar det sig då att effekten är ringa i förhållande till kostnaderna kan detta ge impuls till omprovning av verksamheten. En sådan kan leda till att resurserna allokteras till andra kommunala verksamheter där effekterna är större i förhållande till kostnaderna och/eller står i bättre överensstämmelse med de önskvärda effekterna.

Kanske kan pengarna användas på ett bättre sätt för att nå de avsedda effekterna genom bidrag till frivilliga organisationer. Att verksamheten skall drivas i kommunal regi behöver inte alltid vara nödvändigt utan det väsentligaste bör rimligen vara att de avsedda effekterna uppnås. Givetvis minskar dock möjligheterna till påverkan och insyn i och med att verksamheten bedrivs i icke-kommunal regi.

I den kommunala organisationen fattas de avgörande ekonomiska och andra besluten av kommunstyrelse och kommunfullmäktige. Eftersom den kommunala verksamheten är mycket omfattande finns ofta små möjligheter att på dessa nivåer mer i detalj tränga in i de olika verksamheterna. Ansvar för uppföljningen av verksamheten bör därför i första hand, enligt min uppfattning, ligga på de politiskt tillsatta nämnderna. Orsaken härtill är främst att det är på denna nivå som den största kunskapen finns om den egna verksamheten och därmed de största förutsättningarna för att komma med förslag som syftar till att öka effektiviteten.

Uppföljning och utvärdering av verksamheten måste bedrivas som ett samspel mellan förvaltning och nämnd. Viktigt är att skapa incitament så att berörda tjänstemän och förtroendemän lämnar förslag till förbättringar och omprövning av verksamheten. Förslag till förändringar av verksamheten innebär ofta att någon part blir lidande i något avseende — det kan gälla förvaltningens personal eller avnämare av förvaltningens tjänster. Det blir då nämndens uppgift att väga dessa försämringar mot de minskade resursupoffringarna för kommunen.

*Björn Ericsson**

* Författaren är civilekonom och ekonomichef i Gotlands kommun.