

KEFU-dagen lockade fler deltagare än någonsin



Intresset var i år så stort att KEFU-dagen fick hållas i Auditoriet på Sparta i Lund.

Årets KEFU-dag slog alla tidigare rekord med över 200 anmälda deltagare. Temat för dagen var målstyrning och varför det ofta kan vara så svårt att utveckla mål och nyckeltal samt att använda dessa för att styra kommuner och landsting.

Dagen inleddes av professor Steve Martin från Cardiff University. Han och hans forskargrupp har på uppdrag av regeringen i Storbritannien gjort en utvärdering av den tvingande mål- och nyckeltalsstyrning (Best Value-reformen) som påbörjades 1998 för att förbättra och effektivisera den kommunala servicen. Storbritannien har omkring 450 "kommunala" enheter, där den största har över 1 miljon invånare och den minsta har 34 000.

Steve Martin redogjorde för det stora och kostbara arbete som lagts ned, bland annat på en mängd "Best Value Reviews" och en stor mängd inspektioner för att kontrollera att

standarder hålls och att det sker ständiga förbättringar. Det ser ut som om reformen har lyckats ganska bra när det gäller servicekvalitet, men inte lika bra när det gäller att effektivisera verksamheterna. Organisatoriskt har man också kunnat se stora förbättringar. Däremot visar det sig ironiskt nog att allmänheten inte hyllar reformen utan att man snarare upplever att servicen har blivit något sämre.

Näste talare var Conny Rönholm, ekonomichef i Tierps kommun, som berättade om kommunens uppmärksammade arbete med Balanserade styrkort. Denna styrform infördes fullt ut 2003 och året efter började man också använda individuella styrkort. Idag har många av kommunens 1600 anställda individuella styrkort. Här listas för en rad olika områden strategiska mål, personliga mål och personliga mått och dessa styrkort följs upp regelbundet.

Erfarenheterna i Tierp av Balanserade styrkort är ganska goda. Conny Rönholm pekade bland annat på att det varit en bra hjälp för att få fram tydliga mål, känsla för sammanhang,

(forts sida 3)

Vad gör du på jobbet, ekonom?

Under våren har den här frågan singlat ned i e-postlådan hos drygt 4000 ekonomer i svenska kommuner, landsting och regioner. Tillsammans med Föreningen Sveriges Kommunalekonomer (KEF) är KEFU initiativtagare till en kartläggning av arbetsituationen för ekonomer. Vårens undersökning är en uppföljning och utvidgning av en studie som KEFU och KEF genomförde vid millennieskiftet, redovisad i rapporten *Ekonom i sikte* som kom år 2000.

I den nu pågående studien var den första utmaningen för KEFUs projektgrupp att ringa in populationen. En förfrågan om adresser till ekonomer skickades till ekonomichefen i var och en av landets 290 kommuner och 20 landsting och regioner. Gensvaret blev mycket gott. Endast fem kommuner och ett landsting valde att inte delta.

Enkäten skickades ut i början av maj och 2311 ekonomer (en svarsfrekvens på 57 procent) har en månad senare besvarat den. Med tanke på enkätens omfattning (100 frågor) och att det är budgetsäsong för många är det stora antalet svar glädjande. Flera respondenter har också utnyttjat möjligheten att framföra synpunkter på studien och på enkätens utformning. Den ger stoff åt analyser av riktigheten och trovärdigheten i undersökningens resultat. Av dem som har besvarat enkäten är en fjärdedel ekonomer i landstings- eller regional tjänst. Tre fjärdedelar av svaren kommer från ekonomer i kommunal anställning. Detta stämmer väl överens med fördelningen i hela populationen.

Studiens resultat presenteras i samband med KEF:s årsmöte, som hålls i augusti.

KEFU-dagen	1
Vad gör du på jobbet...?	1
Högst personligt	2
Vad ska betraktas som arbete?	3
Ekonomihögskolan ackrediterad	4
Kurser och seminarier	4

Högst personligt:

Från kommunpolitik till stadspolitik?

Tove Dannestam, doktorand
Statsvetenskapliga institutionen
Lunds Universitet



Stockholm, maj 2006. På Folkets Hus har en rad olika forskare, tjänstemän, politiker, kommissionärer och en och annan minister samlats för att diskutera lokala och regionala frågor under parollen "Urban Futures 2.0". Stockholm stad står, tillsammans med regeringen och EU-kommissionen, som värd för denna internationella stadskonferens med över 600 gäster. Buzzword som "sustainable urban development", "urban governance", "multilevel governance" och "social cohesion" florerar rikligt. Ibland kontrasteras dessa ord med andra röster. Någon påpekar att det verkar vara mer fokus på politikens institutionella former än på dess innehåll, någon annan att det inte alltid råder konsensus om vilken väg dagens städer skall ta. Kuala Lumpur och Shanghai är kanske inte de bästa exemplen att följa? En röd tråd att detta inte får lov att bli ännu en konferens efter vilken "ingenting händer".

Emellertid syftar kanske en konferens av detta slag inte huvudsakligen till att skapa en rad konkreta policyförslag. Handlar det inte istället om att utbyta idéer, att få en känsla för vad som är på gång och att skapa kontakter med mer eller mindre inflytelserika policyskapare? Kanske kan själva *anordnandet* av konferensen betraktas som ett sätt att ytterligare markera stadsfrågornas inträde på agendan?

Inom EU har fokus traditionellt sett varit mer på regioner än på städer. På senare tid har dock stadspolitik – ofta synonymt med storstadsfrågor – hamnat allt högre på agendan. Vi ser att steg tas mot en sammanhållen europeisk stadspolitik, exempelvis i och med ministermötena i Rotterdam

2004 och i Bristol 2005. Parallellt driver lobbyorganisationer såsom exempelvis Eurocities att stadsfrågor måste få mer uppmärksamhet och att städer måste få ett större inflytande. Det betonas att EU borde beakta den urbana dimensionen i allt sitt beslutsfattande och att ett erkännande av städer som tillväxtmotorer är en förutsättning för att Lissabonmålen skall kunna uppfyllas.

I ett svenskt sammanhang har stadspolitik, trots omfattande initiativ som Storstadssatsningen, inte utgjort ett eget politikområde i bemärkelsen en explicit och sektorsövergripande politik. Numera kan man emellertid se konturerna av en nationellt sammanhållen stadspolitik växa fram. Viktigt i sammanhanget är att tillväxt betonas alltmer. Det talas om att en förskjutning har skett, från en fördelningsinriktad regionalpolitik till att storstäder skall driva en tillväxt som sedan sprids till resten av regionen.

Än mer påtaglig är den utveckling vi ser i svenska kommuner. Vilken kommun marknadsför sig inte numera med en slogan och försöker agera i gränsöverskridande samarbeten? I Skåne är Malmö kanske det mest uppenbara exemplet, med långtgående satsningar från det offentliga sida i syfte att förändra staden och inte minst bilden av densamma. Som flaggskepp nämns vanligen Öresundsbron, Malmö högskola, Citytunneln, Västra hamnen, Hyllie och nu senast seglingsevenemanget America's Cup. Samtidigt behöver blickarna inte enbart riktas mot Malmö. Tänk exempelvis på Lund och Malmö som "Twin Cities", HH-samarbetet och lanseringen av Ystad som Skånes filmcentrum.

Centralt i min forskning är att den utveckling jag ovan skisserar kan beskrivas just som att stadspolitik kommit att bli allt viktigare. Kommuner agerar gränsöverskridande i förhållande till kommunpolitikens traditionella inriktning och organisationssätt. Denna utveckling är ytterst angelägen att studera och väcker en rad spännande frågor.

Kommunen har traditionellt associerats med en välavgränsad administrativ och politisk enhet, vars främsta uppgift varit att tillhandahålla välfärd till sina invånare. Man kan emellertid fråga sig om stadspolitikens innebär en ny roll för kommuner. Betraktas kommunen inte längre främst som välfärdsstatens förlängda arm? Gör stadspolitikens gränser mellan kommuner mindre viktiga? Blir resultatet att politiken får nya inslag och att nya prioriteringar sker? Hur fungerar den stadspolitiska logiken tillsammans med exempelvis den kommunala kompetensen och det kommunala utjämningsystemet?

Om man tänker på relationen mellan det lokala och det regionala sammanhanget; är det alltid självklart att samarbeta samtidigt som det talas om en ökad konkurrens mellan städer? Vilken politisk nivå har det slutgiltiga ansvaret för lokala och regionala utvecklingsfrågor? Hur ser relationen mellan kommuner inom en region ut – är det givet att det regionala plussummespelet kommer alla till del?

Låt oss slutligen återvända till den konferens som inledde denna betraktelse. Ett centralt tema var att angripa de utmaningar och möjligheter som städer står inför, genom samverkan mellan samtliga politiska nivåer. Kanske är det emellertid först när stadspolitikerna skall översättas till den konkreta verkligheten ute i kommunerna som viktiga avgörande blir synliga? Först då blir det kanske möjligt att greppa den uppsättning av möjligheter och utmaningar som uppenbarar sig? Vad denna betraktelse mynnar ut i är med andra ord att det är viktigt att fundera över vad stadspolitikens innebär i olika avseenden, och det är just denna typ av frågor som min avhandling syftar till att besvara.

Tove Dannestam

(forts från sida 1)

brådokumentation av processer och att medarbetarnas insatser kunnat lyftas fram. För att lyckas med att införa Balanserade styrkort framhöll han vikten av ledningens fulla engagemang, att alla är delaktiga och poängterade att det är ett långsiktigt arbete där man måste ha utmanande, men också realistiska mål.

Dagen avslutades med några inblickar i den ledarskapsforskning som bedrivs vid Ekonomihögskolan.

Ek dr Robert Wenglén menade att det finns tre olika former av styrning – målbaserad, aktivitetsbaserad och ideologisk styrning. Han gav sedan också exempel på hur dessa styrformer användes i tre typer av verksamheter som han studerat på nära håll, datorföretaget Dell med en extrem målstyrning, sjukvården med betoning på aktivitetsstyrning och manualer, och skolan som han såg som en starkt ideologisk organisation. De tre styrformerna har enligt Robert Wenglén både styrkor och svagheter samtidigt som de möjliggör och stödjer varandra.

Styridéerna och styrverktygens påverkan på chefers identitet togs upp av ek dr Stefan Sveningsson. Han refererade bland annat till de omfattande studier av mellanchefers arbete han arbetat med och konstaterade att ledarskap i någon verklig mening ofta inte utövas i praktiken. Chefer talar gärna om ledarskap och begreppet används flitigt i arbetet med att skapa sin identitet. Men chefernas arbete tycks till stor del handla om att lösa vardagliga problem efterhand som de uppstår, vilket bland annat leder till identitetskriser, frustration och tärande rivalitet.

Kom till KOMMEK-mässans mötesplatser med forskare och ta del av aktuell kommunalekonomisk forskning!

KOMMEK, Malmö 23-24 augusti

Vad ska betraktas som arbete?

Styrningen och organiseringen av arbetet i kunskapsintensiva verksamheter, med stark betoning på timdebitering, leder bland annat till en ganska snäv bild av vad som betraktas som arbete. Det är en av iakttagelserna i Johan Alvehus nyligen framlagda doktorsavhandling "Paragrafer och Profit. Om kunskapsarbetets oklarhet".

Avhandlingens empiriska grund är en studie av skattejuristers arbete på en av landets stora revisionsbyråer.

– När det gäller kunskapsarbetet i denna typ av organisation finns det en hel del skrivet på en mera övergripande nivå, men mycket litet om det grundläggande arbete som faktiskt utförs. Jag lyfter fram själva arbetets roll och arbetar alltså nerifrån och upp i stället för tvärtom, säger Johan Alvehus, som nu forskar vidare vid företagsekonomiska institutionen på Ekonomihögskolan i Lund.

Att det just blev skattekonsulter och inte andra specialister inom dessa vanligtvis mycket slutna organisationer som studerades beror enligt Johan Alvehus egentligen mest på tillfälligheternas spel. Studien bygger till största delen på intervjuer med konsulter på olika nivåer. Arbetet framställs på lite olika sätt av de nyblivna och av de mera seniora konsulterna. De juniora medarbetarna framhåller problemlösandet medan arbetet för de seniora till stor del verkar handla om att konstruera problem i samarbete med klienterna. Klientrelationerna förbehålls de seniora medarbetarna medan de juniora får ta hand om den juridiska problemlösningen

– Man kan säga att de seniora medarbetarna utnyttjar de juniora, vilket de juniora dock inte har något emot eftersom det samtidigt ger dem möjlighet att visa vad de kan och därmed möjlighet att avancera, något som kanske ställs på sin spets i den

här typen av professionella organisationer, där den enda tillgången är personalen och deras kunskap.

Den dimension som binder samman de två olika bilderna av vad arbete innebär är timdebiteringen. Det antal timmar som kan debiteras en klienttimme utgör ett sätt att värdera det arbete som utförs, men timdebiteringen blir också ett sätt att skapa en bild av vad som är relevant arbete.

– Styrsystemen i organisationen påverkar här i hög grad vad som betraktas som arbete, något som kan få intressanta effekter, säger Johan Alvehus. Ett uppdrag beräknas kanske ta åtta timmar, men den juniore medarbetaren får fyra timmar på sig varefter senioren tar över och granskar vad som gjorts. Om det sedan skulle visa sig att det arbete som den juniore medarbetaren lagt ned fyra timmar på leder fel, vem ska betala för detta? Troligen inte kunden. Oftast blir det istället individen – den juniora medarbetaren – som får ta den smällen. Följden av det är att misslyckanden i arbetet inte riktigt betraktas som arbete utan som just misslyckanden. En tydlig illustration av att de debiterbara timmarna är så oerhört viktiga är att det är fråga om en påfallande tyst arbetsplats där det inte ges tid till småprat eller fika, man antas arbeta, skapa debiterbar tid, istället. Man kan undra vad det innebär för t.ex. lärandet.

Johan Alvehus menar att man även inom den offentliga sektorn bör kunna dra lärdomar av de tillkortakommanden styrformerna i denna typ av kunskapsföretag uppvisar.

– Studien visar tydligt att kopplingarna mellan antal rapporterade timmar, faktiskt nedlagt arbete och slutresultat är väldigt lösa. Denna typ av system fungerar alltså inte ens något vidare i de företag där det borde fungera bäst, säger Johan Alvehus.

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

Ansvarig utgivare:

Staffan Moberg, ordf KEFU

Redaktion:

Mats Brangstrup (red), Ulf Ramberg, Mikael Hellström

Adress:

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

tel: +46 46 222 49 60

telefax: +46 46 222 42 16

e-post: KEFU@kefu.se

Upplaga: 5 100 ex.

Tryck: Grahn's, 2006

V.g. meddela ev. adressändring till
KEFU-Skånes sekreteriat
E-post: kefu@kefu.se, fax: +46 46 222 42 16

Läs gärna våra rapporter!

Här är några av våra senaste titlar:

Allt mer omöjliga kommunala uppdrag
Rapport 2005:2

Om vikten av kvalitet. Rapport 2005:1

Socialt kapital och industriell förnyelse i skånska kommuner. Rapport 2004:1

*På spaning efter kommunal utvecklingsför-
måga-lärdomar från världens bäst styrda
kommun.* Rapport 2003:2

Utförligare lista finns på www.kefu.se

Ekonomihögskolan återackrediterad

Den första juni kom det glädjande be-
skedet att Ekonomihögskolan vid Lunds
universitet efter idogt arbete har erhållit
full återackreditering av EQUIS (Europe-
an Quality Improvement System). Första
gången var 2001.

EQUIS är ett internationellt system
för kvalitetssäkring av högre ekonomi-
och managementutbildning som efter-
strävar en balans mellan hög akademisk
kvalitet och professionell relevans genom
nära samarbete med näringsliv och omgi-
vande samhälle.

Att genomgå EQUIS-processen och
erhålla ackrediteringen innebär dels att
Ekonomihögskolan fortsatt erhåller en
internationellt erkänd kvalitetsstämpel,
dels att skolan får instrument för att
bedriva systematiskt utvecklings- och
kvalitetsarbete.

Kurser hösten 2006

**Chef idag - ledarskap och iden-
titet**

Medverkande:

Stefan Sveningsson, ek dr
Företagsekonomiska institutionen, Lunds
universitet

Tid: 13 oktober och 17 november 2006
09.00-16.30

Ekonomi för icke-ekonomer

Medverkande:

Gert Paulsson, ek dr, Mikael Hellström,
ek dr, Ulf Ramberg, ek dr, Företagseko-
nomiska institutionen, Ekonomihögsko-
lan vid Lunds Universitet.

Tid: 27 oktober 2006

**Ny ekonom i kommuner och
landsting**

Medverkande:

Håkan Magnusson, docent, Statsveten-
skapliga institutionen, Lunds universitet,
Ulf Ramberg, ek dr, Företagsekonomiska
institutionen, Ekonomihögskolan vid
Lunds Universitet, Torbjörn Tagesson, ek
dr, Högskolan Kristianstad, Staffan Mo-
berg, ekonomidirektör, Malmö stad

Tid och plats: medelas senare

**Utbildning för förtroendevalda om
Kommunal ekonomi och politik**

Kontakta oss för närmare information
eller gå in på www.kefu.se

Beställ en egen kurs!

Kontakta oss för närmare information
eller gå in på www.kefu.se

Seminarier hösten 2006

Hur skapar man framgångsrik
offentlig upphandling för både
säljare och köpare - ett samarrang-
emang mellan KEFU och EFL

Medverkande:

Peter Gerhard, universitetslektor i han-
delsrätt, Institutionen för Handelsrätt,
Lunds universitet
Ola Mattisson, ek dr, Företagsekonomiska
institutionen, Lunds universitet

Tid: 5 september 2006

**Vad händer i Balanserade styrkor-
tets Hall of Fame?**

– Erfarenheter från Charlotte City

Medverkande:

Representanter från Charlotte City i USA
berättar om erfarenheterna av att använda
balanserade styrkort i denna stad.

Tid: 28 september 2006, 13.30-16.30

Om kunskapsarbetets oklarheter

Medverkande:

Johan Alvehus, ek dr, Företagsekonomiska
institutionen, Lunds universitet.

Tid: 20 oktober 2006, 13.30-16.30

*För mer information om kurser och seminarier
kontakta Mikael Hellström.*

Telefon 046-222 78 20

E-post: mikael.hellstrom@kefu.se

Eller besök www.kefu.se för att se våra senaste rapporter