

Om konsten att uppnå god hushållning i kommuner



Tre av författarna till boken "Att arbeta för god kommunal hushållning", som kommer ut i början av 2006. Från vänster Hans Knutsson, Ola Mattisson och Ulf Ramberg.

Hur skapar kommunerna värde för sina medborgare när resurserna är begränsade? Frågan behandlas ingående i en ny bok som baseras på ett antal projekt som KEFU gjort på uppdrag av Sveriges kommuner och landsting. Dels studier av ett antal problemfyllda kommuner, men också av några kommuner som lyckats vända utvecklingen i positiv riktning och några som haft god ekonomi under lång tid.

Författarna slår ett slag för det kommunala ledarskapet och konstaterar bland annat att det är de kommuner som satsat helhjärtat på organisation och styrning av de egna resurserna som klarat sig bäst.

Att uppnå god hushållning	1
Har ekonomrollen förändrats?	1
Högst personligt	2
Konferens för kommunforsk.	3
Nordiskt på KEFU-dagen	3
Höstens KEFU-program	4

Har ekonomrollen förändrats ?

KEFU gör nu en ny studie av hur arbetssituationen ser ut för ekonomer i Sveriges kommuner och landsting. Studien är en uppföljning av en liknande studie som gjordes på uppdrag av KEF (Föreningen Svenska Kommunalekonomer) för fem år sedan.

Den tidigare studien, "Ekonom i sikte", byggde på en enkät som skickades ut till samtliga ekonomer som antingen var underställda centrala ekonomichefer eller verksamhetschefer i Blekinge, Halland, Kalmar, Kronoberg och Skåne Län. Dessutom gjordes ett antal djupintervjuer. Bland syftena var att få en första övergripande bild av hur verksamhetsekonomens arbete ser ut och vilken roll ekonomen har haft i det kommunala reformarbetet.

Undersökningen gav också värdefull information om ekonomernas professionella behov och framtidsfrågor och därmed också en möjlighet att utveckla ekonomrollen. Detta är intressant inte minst ur ett rekryteringsperspektiv.

Nu bedöms tiden vara mogen för en ny undersökning med ungefär samma upplägg som tidigare för att få en ännu mer heltäckande bild av ekonomernas arbete och se vilka förändringar som skett under dessa år. Denna gång är ambitionsnivån ännu högre och avsikten är att i stort sett alla kommunala ekonomer i Sverige ska få möjlighet att besvara enkäten. Liksom förra gången samfinansieras undersökningen av KEFU och KEF.

KEFUs kansli påbörjar arbetet med undersökningen i oktober 2005 och den färdiga studien kommer att presenteras vid KEF:s årsmöte i augusti 2006.

– Vår förhoppning är också att boken kan inspirera dem som arbetar med dessa frågor och att vi kan ge några verktyg som gör det lättare att uppnå en god hushållning, säger Ulf Ramberg, KEFUs forskningsledare och en av bokens medförfattare. Övriga författare är Ola Mattisson, Hans Knutsson och Torbjörn Tagesson.

– Vi menar att det finns en hel del som kan göras för att minska spänningarna mellan knappa resurser och medborgarnas behov, och vill poängtera att det kommunerna gör faktiskt gör skillnad, säger Hans Knutsson.

Boken är baserad på ett omfattande empiriskt material som totalt omfattar drygt 50 kommuner. Man har till exempel studerat de slutrapporter som drygt 30 kommuner lämnat till Finansdepartementet efter att de från år 2000 fått hjälp från "Kommunakuten". Författarna har också besökt och på plats studerat 10

(forts sida 2)

Högst personligt:

Tomelillamodellen

– med värdegrunden som styrmedel

Magnus Hultgren, kommunchef

Jag är 42 år och gift med Camilla. Som förälder till fyra barn, varav Wille är 2,5 år och Lina är på väg in i tonåren, så är det sällan det uppstår tillfällen att ligga och slöläsa en tidskrift i favoritsoffan efter jobbet. För en tid sedan uppstod emellertid ett sådant tillfälle. I den artikel jag läste uttalade sig en organisationskonsult om "lejonsyndromet". Det gick i stort ut på att det första en lejonhane gör när han tar över en flock är att bita ihjäl ungarna för att snabbt ersätta dem med sina egna ungar. Konsulten drog parallellen till när det kommer en ny ledare. Då sker förändringar i organisationen och chefer byts ut.

Jag vill minnas att kontentan i artikeln var att vi många gånger har för stor tilltro till att förändringar i administrativa och tekniska strukturer ska leda till förändringar i beteendemönster och förhållningssätt. Jag lade undan tidskriften och reflekterade en stund över min egen situation i Tomelilla. Jag har svårt att se mig själv som en lejonhane, men visst... vi har genomfört stora förändringar i organisationen och många chefer har bytts ut under kort tid.

Mitt budskap är att jag vill tona ner betydelsen av hur en organisation är strukturerad och istället understryka vikten av att såväl personal som förtroendevalda har en gemensam syn på uppdraget och det som ska förbättras. Att emellanåt ställa frågan "Vem är du till för?" brukar leda till eftertanke. Svaret förpliktar och leder ibland till att nödvändiga förändringar måste ske i sättet att arbeta och bemöta brukare/kunder.

I Tomelilla kommun är vi mitt uppe i en omfattande utvecklingsprocess. Grunden för vårt arbete finns beskri-



vet i ett kommungemensamt utvecklingsprogram. I programmet definierar vi vår vision, verksamhetsidé, strategisk inriktning, gemensam värdegrund samt kommunens ledningsfilosofi. Verksamhetsorganisationen är ett verktyg i syfte att förverkliga detta program. Därför har programmet också varit en viktig grundbult i hur vår organisationsstruktur nu ser ut.

Hur vi har lyckats? Det återstår att se, men jag är förhoppningsfull. Det är en lång resa vi har startat. Kanske får jag inte se slutresultatet i den position jag nu befinner mig. Men jag är stolt över att vi har vågat ge oss in i denna process och att vi inte ger oss. Nu har vi en målmedveten plan, vi går vidare och arbetet har börjat läcka ut även utanför kommunens gränser. Värdegrund som styrverktyg tror jag är underskattad.

Fram med fler goda exempel. Vi delar gärna med oss av våra erfarenheter i Tomelilla.

*Magnus Hultgren
Kommunchef
Tomelilla kommun*

(forts från sida 1)

kommuner med hårt prövad ekonomi. Slutligen har man besökt tio kommuner med en bättre ekonomisk situation, sju som vänt en negativ utveckling, och tre som har haft god ekonomi under en lång rad år.

Förutom en tolkning av den kommunala spelplanen görs också en strategiteoretisk genomgång som utmynnar i en resursbaserad ansats över kommunal hushållning. I övrigt består rapporten till stor del av praktiska exempel på hur en rad kommuner med olika förutsättningar har tacklat sina problem. Exempelen ackompanjeras av ingående kommentarer och tolkningar. Det framgår bland annat att faktorer som geografiskt läge, infrastruktur etc. betyder mycket för vilket utgångsläge man har i kommunen. Halmstad är till exempel en kommun som anses ha goda förutsättningar, med hav och strand, stabil befolkningsökning, högskola etc. Men det ansågs också att det sedan bondesamhällets tid finns en lång tradition av att hushålla med pengar, vilket skulle vara en av förklaringarna till att politiker och tjänstemän länge strävat efter en ekonomi i balans. Något liknande anses gälla för Örkelljunga kommun, präglad av skog och ett utbrett småföretagande.

Författarna menar att kommunerna ständigt behöver anpassa sina interna resurser till de yttre förutsättningarna, men att det första man bör göra är att tydliggöra kommunens uppdrag. Det viktiga är sedan att skapa goda inre förutsättningar för att få mål och medel att överensstämja med de yttre förutsättningarna. Förmågan att arbeta med ekonomin i flera dimensioner samtidigt är något som enligt författarna skiljer de kommuner som lyckas med sin hushållning från dem som lyckas mindre bra. I boken talas om fyra olika strategier för kommunal hushållning. En av dessa benämns *god hushållningsstrategi* och den exemplifieras i sex fallbeskrivningar. Tanken med dessa är att de ska kunna användas för

(forts sida 3)

(forts från sida 2)

interna utvecklingsdiskussioner i kommunerna. I dessa sex fall spänner åtgärderna över alla verksamheter och riktar sig mot organisationen, dess uppdrag och hur man arbetar med att utföra uppdraget.

Typiskt för god hushållningsstrategi är också att alla är delaktiga och att strategin blir en integrerad del av kommunens vardag.

Boken *Att arbeta för god kommunal hushållning* kommer att ges ut i början av 2006 på förlaget Studentlitteratur. Innan dess ges den 29 november möjlighet att delta på ett KEFU-seminarium med titeln "Om framgångsrika kommuner".

Konferens med kommunforskare från hela landet

Den 27-28 oktober håll en konferens i Alvesta där huvudsyftet är att knyta samman forskare som på olika sätt forskar om kommunal ekonomi och organisation. Ett antal papper kommer att presenteras och temat är kommunal förnyelse.

Konferensen arrangeras i samarbete mellan KEFU och systerorganisationerna IKE (Institutet för Kommunal Ekonomi, Stockholms universitet) och KFi (Kommunforskning i Västsverige, Göteborgs universitet).

– Även om det naturligtvis har förkommit vissa kontakter mellan kommunforskare från olika delar av landet är detta första gången det sker under så här organiserade former, säger Anna Thomasson, som ansvarar för arrangemanget från KEFUs sida. Tanken är att vi ska kunna mötas, utbyta erfarenheter och öppna möjligheten för nya samarbeten.

Nordiskt på årets KEFU-dag

KEFU-dagen den 2 juni drog i år till sig fler deltagare än någonsin – "totalt utsålt", som KEFUs ordförande Staffan Moberg uttryckte det när han hälsade besökarna välkomna och introducerade dagens tema som var Kommuner så in i Norden.

Från Finland kom Siv Sandberg, forskare vid institutet för jämförande nordisk politik och förvaltning, Åbo Akademi. Hon gav en god inblick i den politiska traditionen i Finland, som präglas av ständiga kompromisser. Något som i sin tur är en produkt av den pragmatiska politiska kultur som växt fram med en rad blocköverskridande koalitionsregeringar. Resultatet har blivit en rad "näst bästa lösningar," som ingen egentligen har eftersträvat. Kommunsammanslagningar är till exempel mer eller mindre otänkbara på grund av politiska läsningar. Det är däremot accepterat med kommunala samarbeten, något

som dock ska vara frivilligt. Ett paradoxalt resultat är att polariseringen ökar ännu mer, menade Siv Sandberg. Det är de största kommunerna som samarbetar mest och frivilliga samslagningar övervägs mellan ganska stora kommuner. Detta ses som ett hot av de mindre kommunerna, som värnar sin självständighet.

Ett förslag till kommun- och servicestrukturreform som håller på att utarbetas strävar efter större befolkningsunderlag för kommunal service och en mer uthållig ekonomisk bärkraft. Siv Sandberg ansåg att det fanns vissa möjligheter till att förslaget skulle kunna genomföras efter några nya politiska viljeyttringar. Men också att det var ett typiskt finskt reformförslag med en snabb tidtabell, där man inte eftersträvar enighet om formerna (som i Sverige...) och där man betonar vikten av att få saker gjorda snarare än den demokratiska styrningen.



Talare från fyra nordiska länder på KEFU-dagen den 2 juni. Från vänster Olle Schmidt, ledamot i Ansvarskommittén och f.d riksdagsman och EU-parlamentariker, Paul Erik Mouritzen, professor vid Odense universitet, institut för Statskundskab, Lars Chr. Monkerud, forskare vid Handelshøyskolen BI, Institutt for offentlige styingsformer och Siv Sandberg, forskare vid Åbo Akademi.

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@fek.lu.se

Upplaga: 4 600 ex.

Tryck: Grahn's, 2005

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

Kurser hösten 2005

Utbildning för förtroendevalda om Kommunal ekonomi och politik

KEFU lanserar ett nytt utbildningsprogram som i första hand är tänkt att kunna intressera förtroendevalda, men även andra som på något sätt engagerar sig politiskt.

Programmet utvecklas och genomförs i samarbete med kommunförbundet Skåne och Region Skåne.

Idén med utbildningen är att ge en bred kunskapsmässig grund inom framförallt ekonomi och statsvetenskap i syfte att underlätta tillvaron för den som engagerar sig i politiskt arbete. I utbildningen varvas de teoretiska momenten med inslag där politiker och tjänstemän berättar om sina erfarenheter.

Utbildningen ges i den egna kommunen och flexibiliteten vid utformandet är stor.

Kontakta oss gärna för mer information eller för en diskussion om hur vi bäst genomför utbildningen i din kommun.

Ekonomi för icke-ekonomer

Medverkande:

Mikael Hellström, ek dr, Gert Paulsson, ek dr, Ulf Ramberg, ek dr, Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet.

Tid och plats: 9 november 2005 kl. 9.00-16.30, konferensrum Ragnar Josephson, IDEON, Lund.

Erfarenheter och lärdomar av kommunala balanserade styrkort

Medverkande:

Hans Knutsson, ek dr, Ulf Ramberg, ek dr, Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet.

Tid och plats: 25 november 2005, kl 9.00-16.30
Enoch Thulins rum, IDEON, Lund

Beställ en egen kurs!

Kontakta oss för närmare information

Seminarier hösten 2005

Att trola med kvalitet

– om kvalitetssäkringsidéns framfart inom hälso- och sjukvård

Medverkande:

Guggi Erlingsdottir, ek dr, Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet

Tid och plats:

Onsdagen den 19 oktober,
Holger Crafoords Ekonomacentrum, rum EC3:109

Om framgångsrika kommuner

Medverkande:

Hans Knutsson, ek dr, Ola Mattisson ek dr, och Ulf Ramberg, Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet.

Tid och plats:

Torsdagen den 29 november
Holger Crafoords Ekonomacentrum, rum EC3:109

Ledning av kunskapsintensiva organisationer

Medverkande:

Mats Alvesson, professor, Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet

Tid och plats:

Torsdagen den 15 december
Holger Crafoords Ekonomacentrum, rum EC3:207

För mer information om kurser och seminarier

kontakta Mikael Hellström.

Telefon 046-222 78 20

E-post: mikael.bellstrom@fek.lu.se

Eller besök vår hemsida för att se våra senaste rapporter

www.kefu.se

Kryssa i önskad kurs och posta till KEFU, eller faxa till 046-222 42 16 Anmälan kan även göras på <http://www.kefu.se>

Anmälningsvillkor

Anmälan till ovanstående kurser är bindande. Om person som anmäls till kurs får förbinder har kommunen/landstinget möjlighet att utse annan representant. Vid återbud senare än två veckor före kursstart debiteras hela avgiften.

Obs!

Tre kollegor på en kurs betalar bara för två!

Ekonomi för icke-ekonomer

Erfarenheter och lärdomar

Namn: _____

Adress: _____

Postadress: _____

Telefon: _____

E-post: _____