

Lunda-etnolog hävdar:

—Nya europeiska regioner oftast skrivbordskonstruktioner

—De senaste åren har hela Europa drabbats av vad man skulle kunna kalla "regional panik". I det nya EU är det viktigt och fint att vara en region. Allra finast är det att vara en transnationell region. För landsdelar som känner sig lite perifera är regionalisering ett sätt att kunna få nya pengar, nytt stöd och ny uppmärksam-

het. Det konstrueras nu regioner kors och tvärs. Somliga lyckas och andra blir fiaskon - eller också händer ingenting. Det säger **Orvar Löfgren**, etnologiprofessor i Lund, som är en av föredragshållarna vid KEFU-dagen den 30 maj (se program på annan plats). Det s k Öresundsprojektet är, menar Orvar Löfgren, ett mycket spännande experiment i ett försök att skapa en transnationell region med Öresundsbron som infrastrukturell pulsåder.

Regional identitet - vad är det?

—Något som i det här sammanhanget är lite spännande att fundera över är vad en regional identitet egentligen innebär och betyder. Är det kanske i första hand något som förs in uppifrån av politiker och administratörer? Känner sig gemene man/kvinnorna verkligen delaktiga eller är man som t ex malmöbo, köpenhamnare eller österlenbo framför allt förankrad i det lokala? Och är det så att den nationella identiteten hotas av en regionalisering eller är det kanske tvärtom?

Nästan alla regioner i Europa idag är konstruerade, ofta en slags skrivbordskonstruktioner. Europa är nerlusat med såna här regionala experiment och det ska bli spännande att se vilka regioner som kommer att fungera respektive inte fungera. —Öresundsregionen finns ju inte än, men håller på att frambesvärjas. Det är möjligt att den kommer att fungera väldigt bra, men det får framtiden utvisa.

Redan på 1960-talet lanserades det s k Örestadsprojektet, som dock blev en flop. —Det var dåligt timat och låg helt fel i tiden, menar Orvar Löfgren. En av anledningarna till att det sprack var att projektet var en slags betongvision som lanserades just när miljömedvetandet började slå igenom i Sverige. 1960- och 70-talen var definitivt inga bra decennier för att försöka asfaltera Skåne.

Om Örestadsprojektets uppgång och fall kommer följande dagarna en spännande avhandling, som läggs fram vid etnologiska institutionen i Lund.



Det finns inga självklara, naturgivna regioner menar professor **Orvar Löfgren**, som är en av flera prominenta föredragshållare på KEFU-dagen i slutet av maj. Där ska han tala om behovet av identiteter - nationell identitet och transnationella processer. Foto: Kenneth Ruona.

En grå-grön mix

I motsats till nämnda projekt, så vill visionärerna bakom Öresundsprojektet i stället lansera en grå-grön mix bestående av både asfalt och grönt. Det hela ska inte få utmynna i något slags storstadskaos.

Typiskt för Sverige är att regionerna historiskt spelat en väldigt liten roll, medan nationalstaten varit oerhört stark. Ute i Europa däremot har det på många håll varit ständiga kontroverser mellan region och nationalstat. Spanien och Frankrike är några exempel på det, Schweiz, Tyskland och Italien andra.

De kriterier som utmärker en region är

Program KEFU-dagen 30 maj, 2000

Tema: Behovet av gränser
(och att överskrida dem)

12.00-13.00 Skånsk buffé i Ljusgården, Ekonomisentrum

13.00-13.45 Att gå över gränser och dra sig tillbaka - människans förmåga att hantera konflikter.

*Professor Håkan Wiberg,
föreståndare för Copenhagen Peace Research Institute*

13.45-14.30 Behovet av identiteter - nationell identitet och transnationella processer
*Professor Orvar Löfgren,
Etnologiska institutionen vid Lunds universitet*

14.30-15.00 Kaffe

15.00-15.45 Regionpolitik i förändring - erfarenheter av pågående regionförsök
*Fil Dr Jörgen Johansson,
verksam vid högskolan i Halmstad och sekreterare i den parlamentariska regionkommittén (PARK)*

15.45-16.15 Gränsöverskridande regional utveckling - lärdomar från genomförda rundabordssamtal
*Universitetslektor Göran Alsén
och docent Jan-Inge Lind, båda verksamma vid Ekonomihögskolan i Lund*

16.15-17.00 Region Skåne i morgon - om regional balans och regionens utvecklingspotential

En avslutande diskussion med Kenneth Holmstedt, regiondirektör för Region Skåne och Stig Ålund, direktör för Kommunförbundet Skåne.

framför allt en stark kulturell, ekonomisk och geografisk samhörighet.

—Men det intressanta är att denna samhörighet inte finns där från början, utan den skapas och omskapas hela tiden. Det finns alltså inga självklara, naturgivna regioner, menar Orvar Löfgren. Under vissa tider framträder vissa områden som regioner medan de under andra tider inte alls uppfattas som sådana.

Lasse Sjöblom

ÖPPEN PUCK-UTBILDNING hösten 2000

PUCK (Professionell Uppdatering för Controllers/ekonomer i Kommuner/landsting) vänder sig främst till högskoleutbildade kommunalekonomer.

Utbildningen, som består av de fyra temaområdena verksamhetsstyrning, kvalitetsstyrning, kalkylering och redovisning samt ett projektarbete, behandlar ett brett spektrum av aktuella kommunalekonomiska problemområden.

Under de senaste två åren har KEFU anordnat fyra sådana PUCK-utbildningar för ekonomer i Region Skåne och Landstinget Halland. Nu ges alla intresserade möjlighet att anmäla sig till **en öppen PUCK-utbildning under hösten 2000.**

För mer information kontakta *Jonas Levmo* på tel: 046 - 222 79 28 eller e-post: jonas.levmo@fek.lu.se

KEFU seminarier under våren 2000

21 mars

Balanced Scorecard

Medverkande: *Per Magnus Andersson, Jan E Persson* och *Ulf Ramberg*, Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet.

27 april

Vård, skola och omsorg

-vad är kommunala uppgifter?

Medverkande: *Agneta Kruse*, Nationalekonomiska institutionen, Lunds universitet samt inbjudna gäster.

30 maj

KEFU-dagen

Behovet av gränser (och att bryta dem)

Medverkande: *Håkan Wiberg*, Copenhagen Peace Research Institute, *Orvar Löfgren*, Etnologiska institutionen, Lunds universitet.

Seminarierna är öppna för alla och dessutom avgiftsfria för representanter för skånska kommuner och landsting. Kontakta KEFU-Skåne, tel: 046 - 222 42 89 för ytterligare information.

Högst personligt:



En oerhörd kraft i Skåne

Fortfarande efter tre månader så fascinerar jag av det engagemang och den drivkraft som jag möter i Skåne!

Skånes framtidsbild är ljus och konjunkturrapporterna pekar uppåt. Redan 1999 har vi fått konkreta bevis på detta - Region Skånes skatteintäkter ökade med ca 600 mkr. Det är viktigt att poängtera att utvecklingen sker i hela Skåne - Skåne har ingen baksida! Malmö och sydvästra Skåne har Öresundsbron som en mental symbol för tillväxt och framtidstro. Men utveckling och satsningar finns inte minst i nordöstra Skåne - exempelvis har Kristianstads kommun sålt lika mycket industrimark 1999 som under hela 1990-talet.

Region Skåne är en ny regional organisation som fr o m den 1 januari 1999 har ansvar för regional utveckling och service inom områdena planering och miljö, näringsliv, kollektivtrafik, kultur, hälso- och sjukvård och tandvård.

Hälso- och sjukvård är den volymmässigt största verksamheten. Diskussionen kring sjukvården präglas nästan enbart av dess utmaningar - en medicinsk/teknisk utveckling som ger nya behandlingsmetoder och därmed möjlighet för allt fler människor att få vård. Ålderspyramiden med en allt större andel människor i behov av vård. Och samhällets resurser som under 90-talet haft svårt att räcka till. Region Skåne möter idag också en allt hårdnande konkurrens om arbetskraften.

Hälso- och sjukvården är förvisso en regional service som medborgarna värde- rar mycket högt, men den är också - inte minst genom forskning och utveckling - en förutsättning för en väsentlig del av Skånes industri.

Oerhörd betydelsefullt för Region Skåne är det ökade ansvar för Skånes framtidsfrågor som regionens förtroendevalda fått. Skåne är en av de fyra platser i Sverige där staten prövar ett utökat regionalt självstyre. Statens syfte med försöken är att utveckla demokratin och att öka effektiviteten i regionens samlade satsningar. Utgångspunkten för den nya regionala politiken är att besluten ska fattas av dem som berörs, att ansvaret ska tas lokalt och regionalt och att så många människor som möjligt ska engageras.

Jag kan konstatera att försöken i Skåne och i Sverige blivit en framgång. Detta visar inte minst en färsk Gallupundersök-

ning i vilken 500 kommun-, region- och landstingsstyrelsepolitiker tillfrågats om hur de uppfattar försöken med en förändrad samhällsorganisation i Sverige. Det faktum att staten flyttat ansvaret för regionen och länets utveckling, från länsstyrelsen till regionens egna politiker, upplever 82 procent av landstings-/regionpolitikerna samt 79 procent av kommunpolitikerna som mycket positivt. 67 procent av de tillfrågade önskar ett självstyrelseorgan i sitt eget län nästa mandatperiod.

Lika spännande är den utveckling som nu sker i de län som inte är försökslän. Merparten av Sverige ger tydliga signaler på långt framskridna planer mellan kommuner och landsting där man förbereder ett övertagande av det regionala utvecklingsansvaret.

Försökslänets viktigaste uppgifter är:

- Det regionala utvecklingsansvaret och arbetet med tillväxtavtal för Skåne
- Beslut om regionalpolitiska medel
- Länsstrafikplaner
- Kulturpolitiska medel.

I alla fyra försökslänerna har utvecklingsprogram tagits fram. I Skåne har det genomförts ett omfattande arbete i kommuner och organisationer för att diskutera och förankra utvecklingsprogrammet som går under namnet Skånsk Livskraft.

En viktig del av utvecklingsprogrammet Skånsk Livskraft är Skånes Tillväxtavtal. Riksdagen har fattat beslut som går ut på att länen - eller som i Skåne regionen - själva ska ta fram förslag på satsningar som genererar tillväxt. I denna process ska bl a de statliga pengar som finns för tillväxtskapande åtgärder användas. Det handlar totalt sett om ca 19 miljarder kronor av statsbudgeten som är avsatta som tillväxtkapital för hela landet.

Det är företagen i Skåne som är grunden för ekonomisk tillväxt, sysselsättning och välbefinnande. För att skapa bästa möjliga förutsättningar för tillväxt har Region Skåne samordnat arbetet med ett s k tillväxtavtal. Arbetet har drivits av ett partnerskap med representanter för olika samhällsintressen i Skåne - företrädare för företagandet i Skåne, de fackliga organisationerna, regionen, kommunerna, universitetet och högskolorna, länsstyrelse och länsarbetsnämnd samt Skånes lokala utvecklingsgrupper (SLUG) samt Resurscentrum för kvinnor i Skåne.

I Skånes tillväxtavtal som den 15 februari överlämnades till regeringen pekas tre insatsområden ut som särskilt viktiga att satsa på: • Tillväxt i samverkan/lokala företagsservice • Kompetensutveckling • Investeringsfrämjande åtgärder.

I avtalet pekas också tre kluster ut där förutsättningarna för en positiv utveckling av företagandet är särskilt goda: • Livsmedel • Bioteknik/Biomedicin • Besöksnäring och kultur.

På adressen www.skane.se kan du hämta ytterligare information om Region Skåne, Skånsk Livskraft och Skånes Tillväxtavtal.

Kenneth Holmstedt
Regiondirektör

Forskarinsats ger fördjupad kunskap om kontraktsstyrning

Kontraktsstyrning har under senare år ökat både inom privat och offentlig sektor. Styrformen tillämpas både med externa entreprenörer och interna utförarenheter. I samband med det har också efterfrågan på kunskap om styrformens principer ökat. Ett betydande bidrag till den samlade kunskapen om kontraktsstyrning är den forskning som bedrivits av Karin Bryntse vid Institutet för ekonomisk forskning i Lund. Denna redovisas i en doktorsavhandling som läggs fram i mitten av mars.

Kontraktsstyrning är inte något nytt fenomen. Sådan styrning förekom inom industri och hantverk redan på 1400-talet och tillämpades i stor utsträckning under industrialismens framväxt på 1800-talet. Offentlig verksamhet drevs också på kontrakt av privata företag redan på 1700-talet. Styrformen övergavs dock i stor utsträckning under början av 1900-talet till förmån för hierarkisk styrning inom ramen för organisationer. Det senaste decenniet har det emellertid märkts ett förnyat intresse för kontraktsstyrning i både privat och offentlig sektor. I Sverige är idag - grovt räknat - ca 10 - 20 procent av många kommunala verksamheter utlagda på extern entreprenad. Inom avfallshämtning drivs över femtio procent av verksamheten av privata företag.

Fördjupad kunskap har efterlysts
Kontraktsstyrning i offentlig verksamhet har ansetts leda till kostnadsreduceringar och större utrymme för strategiska diskussioner, men också kritiserats för att skapa problem i form av ensidig fokusering på kostnader, dålig uppföljning och ökad administration. Mot bakgrund av kontraktsstyrningens ökade betydelse och tillämpning har det efterlysts fördjupade studier och kunskapsutveckling kring dess grundläggande principer och mekanismer, något som Karin Bryntse alltså givit sig i kast med.

Avhandlingen består av tre delar, där den första har gått ut på att *utveckla modeller* som gör det möjligt att beskriva och förklara kontraktsstyrning ur olika perspektiv. I den andra delen har Karin Bryntse *använt modellerna* i jämförande empiriska studier av kontraktsstyrning i fyra kommunaltekniska verksamheter - gatuunderhåll, parkunderhåll, VA-underhåll och avfallshämtning - i åtta kommuner, varav sex i Sverige och en i vardera England och Tyskland. I den tredje delen har hon på olika sätt *karaktäriserat kontraktsstyrning som styrform* genom att jämföra de gemensamma drag som identifierats i de studerade fallen, med etablerade teorier för interorganisatorisk styrning och olika idealtypiska beskrivningar av styrning.

Inget enhetligt recept finns
I sitt avhandlingsarbete har Karin Bryntse haft några grundläggande utgångspunkter som hon tycker det är viktigt att betona.

—Jag har bland annat undvikit att använda ordet ”upphandling”, som ju är det ord man vanligen använder i såna här sammanhang. Men för mig styr detta ord tänkandet till en engånghändelse, som slutar i och med att ett kontrakt är skrivet. Det jag snarare vill poängtera med ordet ”kontraktsstyrning” är att det ofta krävs mycket kommunikation och anpassning under själva kontraktstiden. Speciellt i komplex tjänsteverksamhet är det svårt att klara ut allting i förhand. Det är svårt att specificera



Karin Bryntse vet det mesta om kontraktsstyrning.

ra ”osynliga” kvaliteter och verksamheten bedrivs utspjutt i samspel med människor och miljö, vilket gör den svårförutsägbar. —Därför måste man ha en löpande styrning av kontrakten och hålla en regelbunden kontakt med och en viss kontroll av entreprenören för att försäkra sig om att denne förstått förutsättningarna. Det är ett av mina huvudbudskap, säger Karin Bryntse. För den här typen av styrning finns dock inget enhetligt recept, utan det handlar om att kombinera ett antal olika styrelement som passar för just den situation som styrningen ska användas i. Detta kan variera mellan olika verksamheter, mellan små och stora kommuner och mellan olika länder och kulturer.

Ofta hävdas betydelsen av förtroende och informella kontakter i långvariga kontraktsrelationer. Karin Bryntse visar emellertid i sin avhandling att det också finns ett

ganska stort inslag av formalisering i form av möten, definierade roller och skriftlig dokumentation.

Formella och informella relationer

—Man kombinerar alltså formalisering och informella relationer i sin styrning. Oftast har man regelbundna möten som kan vara ganska strikta, med dagordning och protokoll som båda parter skriver under. Det här har beställarna upplevt som ett värdefullt inslag i styrningen.

I avhandlingen redovisar Karin Bryntse en diskussion kring de potentiella fördelarna och nackdelarna med kontraktsstyrning. Nerkortat till ett antal punkter skulle de *potentiella fördelarna med kontraktsstyrning* kunna sägas vara:

- Separering av planering och produktion kan leda till bättre resursutnyttjande
- Specialisering av styrfunktioner kan leda till bättre styrning och möjlighet att utnyttja tvärkompetens
- Villkorlighet kan underlätta dynamisk anpassning till förändringar
- Detaljerade specifikationer kan leda till synliggörande och överförbarhet av tyst kunskap och skapa möjlighet till ifrågasättande
- Formaliserad kommunikation kan underlätta samordning och systematisering av komplex verksamhet
- Kontroll och utvärdering kan bidra till ökad kunskap om verksamheten.

De potentiella nackdelarna med kontraktsstyrning kan vara:

- Separering av planering och produktion kan leda till förlust av kritisk kunskap om verksamheten
- Fragmentering av information och roller kan leda till försämrade möjligheter till övergripande styrning, svårigheter att utkräva ansvar och interna konflikter
- Anbudsupphandling kan leda till ensidig fokusering på priskonkurrens och mindre fokus på kvalitet
- Detaljerade specifikationer kan leda till brist på innovation och flexibilitet
- Formaliserad kommunikation kan leda till omfattande och dyr administration
- Risk för opportunism kan leda till brister i utförandet och höga kostnader för kontroll.

Karin Bryntse har numera sina bopålar placerade i Singapore, dit hon kommer att återvända efter sin disputation den 17 mars. I hennes närmaste framtidplaner finns både fortsatt forskning och undervisning med i bilden.

Lasse Sjöblom

Karin Bryntses avhandling ”Kontraktsstyrning i teori och praktik” kan beställas från Institutet för ekonomisk forskning, Ekonomihögskolan, Lund, Iris Anderberg, tel: 046 - 222 78 24. E-post: iris.anderberg@fek.lu.se

V.g. meddela ev. adressändring
till KEFU-Skånes sekreteriat

Välfärdspolitik i livets
olika skeden
-tema för
KEFU-seminarium i april

Vård, skola, omsorg - vad är kommunala uppgifter? är rubriken på ett KEFU-seminarium som anordnas i Lund den 27 april. Då ska innehållet i en rapport om den svenska välfärden som nyligen gavs ut av SNS Välfärdspolitiska råd (Studieförbundet Näringsliv Samhälle) diskuteras. I rapporten ger några forskare, som närmare studerat den svenska välfärdspolitiken, sin syn på kommunerna och välfärden, familjepolitiken, utbildningen, de äldres situation och sjukvården.

Internationaliseringen av ekonomin, en ökad rörlighet samt en åldrande befolkning är tre faktorer som kommer att utsätta våra välfärdspolitiska lösningar för stora påfrestningar under kommande decennier. Kommunerna, som ansvarar för en mycket stor del av den offentliga tjänsteproduktionen, får allt svårare att motsvara de krav som ställs från kommuninvånarnas sida. Författarna till rapporten, professor **Lars Söderström** och universitetslektor **Agneta Kruse**, nationalekonomiska institutionen, Lund, professor **Anders Björklund**, institutet för social forskning, Stockholm samt **Per Gunnar Edebalk**, prefekt vid socialhögskolan i Lund, ser huvudlösningen på dessa problem i en statligt finansierad "peng" -skolpeng, vårdpeng osv -som knyter de individuella tjänsterna inom vård, utbildning och omsorg till individer och hushåll. Därmed uppnås, menar de, en både ökad rörlighet och bättre anpassning till de enskilda hushållens önskemål.

—Ett problem som vi vill uppmärksamma när det gäller kommunerna och välfärden är, att å ena sidan så står kommunerna för den tunga tjänsteproduktionen och finansierar denna, å andra sidan gör dom det inte, eftersom skatteutjämnings-systemet har tagit bort alla incitament för kommunerna att själva agera och fundera över hur de vill organisera det hela just för sina medborgare. Man kan säga att egentligen är finansieringen, p g a skatteutjämnings-systemet, flyttad från en kommunal till en statlig nivå, säger Agneta Kruse som håller i KEFUs seminarium.

—De synpunkter som kommer fram i vår rapport kan nog i en del stycken upplevas som kontroversiella. Därför skulle det vara både roligt och intressant om det också kom lite debattglada deltagare till vårt seminarium från kommunerna. Såna som har åsikter som går på tvärs mot våra och som kanske också kan lyfta fram problem som vi inte lyft fram i vår rapport, hoppas Agneta Kruse.

Lasse Sjöblom

Välkommen till KEFUs kurser våren 2000!

Stresshantering
-effekter på individ och
organisation

10 mars

Medverkande: *Eva Torkelson*, univ lektor vid Institutionen för psykologi, avdelningen för arbets- och organisationspsykologi vid Lunds universitet. Kursen vänder sig till verksamhetsansvariga på olika nivåer inom kommun och landsting.

ABC och Balanced Scorecard

12 april

Medverkande: *Per Magnus Andersson*, ek dr och *Carl Hellberg*, högskolelektor, Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan.

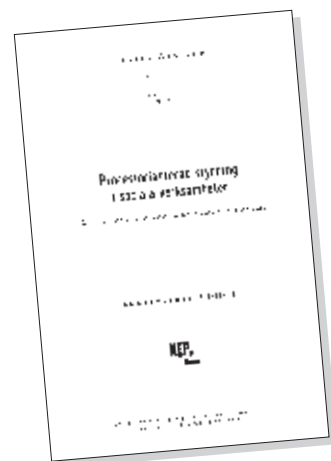
**Det intellektuella kapitalet
inom kommuner och landsting**

4 maj och 25 maj

Medverkande: Univ lektorerna *Carl Hellberg* och *Jan E Persson* samt gäst från landstingskommunala verksamheter. Kursen, som är uppdelad på två utbildningsdagar, vänder sig till ekonomer, verksamhetsansvariga samt utvecklingsansvariga i kommunala och landstingskommunala verksamheter.

Kontakta *Ulla Tapper*, KEFU, tel 046-222 42 89 för ytterligare information! Anmälan till kurserna ovan kan ställas till KEFU-Skåne, Box 7080, 220 07 LUND. Tel: 046 - 222 42 89. Fax: 046 - 222 42 16.

NYTT FRÅN TRYCKET:



Kan processer som berör förskolebarn med sociala problem, skolelever som inte klarar betygskraven, ungdomar på glid mot missbruk beskrivas på samma sätt som vägen från råvara till slutlig produkt?

Inom industrin och kommersiella tjänsteverksamheter har utvecklingen av styrning i allt större omfattning kommit att kretsa kring att öka effektiviteten med hjälp av ett processororienterat perspektiv. Olika metoder som introducerats på 1980-talet har på 1990-talet även influerat sociala verksamheter såsom förskola, skola och socialtjänst. Tillhörande modeller för att beskriva processer i form av flödes-scheman eller tjänstekartor används allt oftare. Vad som inte uppmärksammas i dessa modeller är den sociala interaktionen som försiggår mellan olika aktörer i processen. Det behövs därför kompletterande beskrivningsmöjligheter för att bättre kunna se och förstå kopplingen mellan insatta ekonomiska resurser och verksamhetsmässiga effekter.

I licentiatavhandlingen undersöks hur processer i sociala verksamheter riktade mot barn och ungdom skiljer sig från de vedertagna modellernas sätt att beskriva processer. I avhandlingen skisseras också en modell för beskrivningar av processer i sociala verksamheter.

Ulrika Westrups bok, som ingår i KEFUs skriftserie, kan beställas från KEFU-Skåne, Box 7080, 220 07 LUND. Tel: 046 - 222 42 89.