

Studentuppsats om kommun- delningar belönades med 20 000 kronor av KEFU



Förstapristagaren **Gissur Ó. Erlingsson** och KEFUs ordförande **Göran Hedsund** visar upp den voluminösa prischecken tillsammans med **Kristina Liljedahl**, som erhöll ett bokpris. Foto: Lasse Sjöblom

Första pris, 20 000 kronor, för 1998–99 års bästa studentuppsats på området kommunalekonomi vid Lunds universitet har tilldelats **Gissur Ó. Erlingsson**, numera doktorand på statsvetenskapliga institutionen. Uppsatstävlingen anordnades för femtonde året av KEFU, som gav Gissur priset för en studie med titeln "Kommundelningar – De rikas uttåg från det gemensamma eller demokratins räddning?"

För femtio år sedan fanns det uppemot 2 500 kommuner i Sverige. Genom den s k storkommunsreformen (1952) och kommunblocksreformen (1962–74) minskade antalet till 277. Vägledande argument för sammanläggningarna var att kommunerna skulle vara optimala ur förvaltningssynpunkt. Effektivitetsargument och ett antagande om stordriftsfördelar var således viktiga motiv för sammanläggningarna. Fram till 1974 var denna trend entydig; vi gick mot ständigt större och färre kommunenheter. Under de två senaste decennierna har denna trend dock långsamt börjat vända.

Olyckliga sammanläggningar

– Många av de sammanläggningar som gjordes under de två kommunsammanläggningsreformerna var olyckliga. De utgjordes av kommundelar som inte alls passade ihop. Och de åtta delningar som genomfördes från ungefär 1977 fram till 1990 handlade just om olyckliga sammanläggningar. Men det jag främst intresserat mig för och försöker förklara i min studie

är att viljan från kommundelar att bryta sig loss från sin huvudkommun har ökat under 1990-talet. Detta är ju intressant, eftersom det på ett ganska påtagligt sätt påverkar människors dagliga liv, säger Gissur Ó. Erlingsson, som själv kommer från Södertälje där den senaste kommundelningen i Sverige genomfördes. Efter en folkröstning 1997 blev Nykvarn från den 1 januari 1999 egen kommun.

I sin studie har författaren inledningsvis placerat kommundelningsfenomenet i en bredare teoretisk s k diskurs, där han hävdar att fenomenet är ett uttryck för processer som har med de två senaste decenniernas strukturella omvandlingar att göra.

– Jag försöker förklara den ökande viljan att dela kommuner med att det senaste årtiondet har inneburit att människor blivit mer och mer individualiserade. Det handlar mer och mer om att man främst vill ta hand om sig själv och sina egna och som en följd av detta en minskande solidaritet, säger författaren, som förklarar att detta kan hänga ihop ihop med globaliseringen,

Forts sid 2 ➔

Välbesökt seminarium

Ulrika Westrup, KEFU-stipendiat och forskare, höll nyligen ett välbesökt seminarium i Lund, där hon bl a beskrev vad som egentligen utförs i en social verksamhet. Avstamp togs i näringslivsrelaterade modeller som BPR, TQM samt ISO 9000. Grundsynen i dessa modeller blottades som mekanisk och linjär.

Ulrika Westrup lyfte fram betydelsen av att "kunden" inte är passiv i själva processen, t ex när man stöttar elever som har många IG. Hon pekade på att eleven snarast är medaktör och de övriga ger bistånd under processen. Mötet och dialogen är helt avgörande för hur väl processen ska lyckas, betonade Ulrika. Seminariedeltagarna var helt eniga om att eleven ska vara i centrum för alla ansträngningar.

En diskussion fördes också om man ska använda näringslivets modeller eller inte och den mynnade ut i en gyllene medelväg. Varje enskild verksamhet bör själv få avgöra hur långt man vill driva en anpassning av modellen till verkligheten, men då samtidigt förlora tydlighet i modellen. Går man för långt åt andra hållet riskerar bilden av verkligheten att få stryka på foten. För att kunna göra ett initierat val mellan dessa extremer, måste de beslutande ha stor förståelse för den "process" som verkligen äger rum. Ulrika Westrup ska nu fortsätta att forska kring frågan om vilket resultat ovanstående resonemang kan få för styrning av sociala verksamheter. Ett slutseminarium planeras hållas i mars nästa år.



Ulrika Westrup, licentiand och KEFU-stipendiat, beredd att inta podiet. Foto: Lasse Sjöblom

☞ Forts fr. sid 1

som kan vara en anledning till att gemenskapsbanden mellan medborgarna löses upp.

Mer egoistiskt samhällsklimat

– Man hävdar att globaliseringen bland annat har inneburit att nationalstaten inte längre kan utöva någon meningsfull politik. Och nationalstaten har ju traditionellt varit den nivå som människor identifierat sig med. Detta omvandlas och ersätts nu med ett mindre solidariskt tänkande och ett mer egoistiskt samhällsklimat. Den ökade viljan att träda ut ur kommuner, dvs en strävan efter mer lokala gemenskaper, skulle kunna vara ett uttryck för det här.

Motiven till det är såväl demokratiska som känslomässiga, menar Gissur Ó Erlingsson. Samtidigt som man anpassar demokratin till förändrade förhållanden, är mindre enheter ett uttryck för människans behov av trygghet och igenkännande i en föränderlig och socialt orolig värld.

En annan del av Gissurs studie är mer empiriskt orienterad och riktar in sig på att undersöka om de kommuner som försökt bryta sig loss har någonting gemensamt och i så fall vad. Han har här provat värdet hos en hypotes som antyder att kommundelningsförsöken är ett uttryck för vad man brukar kalla "secession of the rich" (de rikas utträde) och lyder: "De delar av kommuner som strävar efter att bryta sig loss i syfte att skapa egna dito, har högre medelinkomst, färre invandrare, lägre arbetslöshet och färre socialbidragstagare än kommunen i övrigt". Hypotesen bygger på antagandet att utbrytningsförsöken görs i ekonomiskt egenintresse; att utbrytardelarna tröttnat på att betala för invandrades, arbetslösas och socialbidragstagares välfärd. Gissurs studie falsifierar denna hypotes.

Han har i 24 aktuella ansökningar om kommunindelning systematiskt försökt utvärdera om den del som försöker bryta sig ur resten av kommunen är märkbart mer välmående än resten av kommunen. I tio av fallen var det så, medan det i de resterande fjorton fallen inte fanns någon principiell skillnad.

Misstanken kvarstår

– Jag har inte funnit några belägg för att de tio "välmående" delarna som försökt eller försöker bryta sig loss gör det i ett renodlat ekonomiskt egenintresse. Men ändå kvarstår misstanken att det kan förhålla sig så. Jag har endast intervjuat folk som är företrädare för de här utbrytningsförsöken och man kan ju misstänka att dessa har ett mer välslipat sätt att formulera sig när de blir uppringda av en person som iklätt sig en forskarroll. De vet hur de ska lägga sina argument för att inte framstå som osolidariska. Dessutom är det inte alls säkert att de är mer solidariska, utan faktiskt är övertygade om att en kommunindelning leder till en starkare demokrati. Men det hindrar ju inte att "mannen på gatan", när denne

anonymt går in i vallokalen och röstar, gör det i helt andra intressen än delningsföreträdarna.

Ett mörkt och ett ljus sätt

Sammanfattningsvis skulle man kunna se på kommundelningar på två sätt, ett "mörkt" och ett "ljus".

– Det mörka sättet är att vi går mot ett kallare samhällsklimat, där folk inte längre vill ta ansvar för varandra eller de som är svagare – "sköt dig själv och skit i andra". Det ljusa sättet hänger samman med demokratins tillstånd i Sverige idag, med rekordlågt valdeltagande 1998 (där dock lokala partier gjorde sitt bästa val någonsin), rekordstort antal blankröster samt ett ökat misstroende mot politiker. Kanske kan man mot den bakgrunden argumentera för att delningar av kommuner kan innebära att väljare och valda kommer närmare varandra, säger Gissur Ó Erlingsson, som numera är doktorand på Statsvetenskapliga institutionen i Lund.

– Arbetet med magisteruppsatsen var en av anledningarna – och en stark sådan – till att jag blev intresserad av forskarutbildning och forskning kring samhälleliga fenomen. Problemområdet för min avhandling är inte riktigt definierat än, men jag har fler bollar i luften. Just nu är jag engagerad i ett regionforskningsprojekt där jag studerar Öresundskommittén och demokrati i öresundsregionen. Jag studerar även lokala partier, där det finns en anknytning till min uppsats.

Prispengarna, 20 000 kronor, ska Gissur återinvestera i forskningsverksamheten genom att inköpa en dator.

Erhöll bokpris

Ytterligare en uppsats i KEFUs tävling erhölet ett bokpris. Den har skrivits av **Kristina Liljedahl** och har titeln "Gymnasieskolan i Lund och Malmö – en studie i prissättning och samarbete med grannkommunerna".

Nytt från KEFU gratulerar de båda pristagarna och önskar lycka till i den fortsatta karriären.

Lasse Sjöblom



Gissur Ó Erlingsson är numera forskare på Statsvetenskapliga institutionen i Lund. Foto: Jan-Otto Holm

Högst personligt:



Trots likheter är det stor skillnad att vara ekonom i olika kommunala förvaltningar. Det senaste året har jag arbetat i tre olika kommunala förvaltningar, i tre olika ekonomiska världar. Skillnaderna är påtagliga och varje värld har sina för- och nackdelar.

Frågan är hur mycket av skillnaderna – ibland kallade företagskulturer – som beror på skillnad i verksamhetens innehåll, hur mycket som beror på organisationens historia, dess medarbetare och på dess ledare och ledarnas historia.

Mina fyra första år i landstinget arbetade jag som ekonom i Lunds sjukvårdsdistrikt, sedan nio år centralt i Malmöhus läns landsting. Den sista tiden arbetade jag mycket med samgåendet av de två landstingen i Skåne och delar av Malmö kommun. När sjukvården samlades i den nya regionen började jag som ekonom på stadskontoret i Malmö. Efter drygt ett halvår blev jag ekonomichef i Södra Innerstadens stadsdelsförvaltning.

Jag har således på kort tid mött tre olika företagskulturer och därför funderat en del över vad som händer när man slår samman olika organisationer – som nu sker i regionen – eller skapar nya organisationer och nya kulturer som i stadsdelsreformens Malmö.

En av de första skillnaderna jag upptäckte var att det i Malmö, till skillnad från landstinget, finns ett hårdare politiskt klimat som får konsekvenser i organisationen.

En annan påtaglig skillnad är att de olika verksamheterna i stadsdelarna i Malmö tar ett gemensamt ansvar för ekonomin. Om en verksamhet inte kan hålla budgeten hjälper de andra till med att snåla in, så att stadsdelens budget som helhet kan hållas eller att underskottet i alla fall kan minskas. Något sådant upplevde jag aldrig i landstinget.

En utgångspunkt för kulturskillnaderna kan vara vilken "typ" av ekonomer som dominerar organisationen. Jag brukar dela in ekonomer i redovisnings-, budget- och verksamhetsekonomer. Man kan grovt säga att redovisningsekonomen koncentrerar sig bara på alla ekonomiska transaktioner, budgetekonomen lägger stor vikt vid budgetarbetet och verksamhetsekonomen arbetar aktivt med uppföljning och utveckling utifrån och med verksamheterna.

Verksamhetsekonomen utbildar och ut-

vecklar verksamhetens personal i ekonomi för att verksamheternas egna uppföljningar och analyser ska bli bättre. Här ligger grunden för en framtida ekonomistyrning där verksamhet, ekonomi och kvalitet är integrerade. Jag tror att allt fler ekonomer kommer att "omskolas" till verksamhetsekonomer eftersom det är tillsammans med verksamheterna man löser många ekonomiska problem på ett tidigt stadium.

Detta är ett sätt att mycket snabbt beskriva och delvis förklara skillnaderna i företagskulturer mellan Malmöhus läns lands-ting/Region Skåne, Malmö stadskontor och stadsdelarna i Malmö. Dessa skillnader syns naturligtvis också i det dagliga arbetet.

Det går naturligtvis inte att över en natt föra samman två eller flera organisationer till en ny, utan att det uppstår olika former av kulturkrockar. Att bygga upp en ny organisation är snarast en ganska långvarig process där olika individer och grupper av individer – med utgångspunkt i olika intressen – deltar i en långvarig diskussion om hur det som hänt, som händer och som kanske kommer att hända, ska tolkas.

Till kulturkrockarna hör olikheter i sättet att jobba, i sättet att umgås och i sättet att tala. De här skillnaderna har under åren byggts upp i de olika organisationerna av medarbetarna och deras ledare. De är en viktig del av varje medarbetares sociala identitet. Sådant förändrar man inte över en nyårsnatt. Hur tacklar ekonomerna i Region Skåne nu kulturkrockarna Lund–Malmö–Kristianstad?

Till detta kommer naturligtvis att många av dagens problem är sprungna ur gårdagens lösningar. Många av dagens lösningar ger upphov till morgondagens problem. Snabba patentlösningar från kostnadsnedsänkningar till marknadsfrämjande åtgärder genomförs – trots att ingen tror att de tacklar de ursprungliga problemen. Ändå genomför vi dessa förändringar, eftersom vi måste uppvisa snabba resultat oavsett långsiktiga konsekvenser för hela systemet.

Företagskulturerna bygger på organisationens historia. Och vill man studera en organisations historia är en bra väg att studera dess ledare och deras historia. Vad betyder Göran Hedsunds långvariga chefskap för den företagskultur som finns hos ekonomerna från Malmöhus läns lands-ting? Och vad betyder det för malmöekonomerna att stadsdirektören Inger Nilsson varit ekonomidirektör i Malmö? Säkert är det mycket mer än vi tänker på.

Och de nya stadsdelarna i Malmö – hur ser deras företagskulturer ut? Här är det viktigt för kommunen som helhet att budget, redovisning och annan uppföljning kan jämföras mellan de olika stadsdelarna. Ändå saknas nödvändig dokumentation hur ett gemensamt regelverk ska se ut. Vad händer när ekonomerna i tio stadsdelar var för sig uppfinner hjulet?

Anette Henriksson

Ekonomichef

i Södra Innerstaden, Malmö

Lyckat specialarrangemang för KEFUs kontaktpersoner

För en tid sedan anordnade KEFU ett specialarrangemang för sina kontaktpersoner och Skånes kommunchefer. Det bestod dels av en workshop kring ledarskap, dels ett seminarium kring en studie av offentliga chefer i Europa.

Under den inledande workshopen fick deltagarna möjlighet att fördjupa sig i den ständigt aktuella ledarskapsfrågan och reflektera över sina egna roller som ledare. En av deltagarna var **Jan-Erik Andersson**, ekonomichef för sydvästra sjukvårdsdistriktet samt stf sjukhuschef vid Universitetssjukhuset MAS. Han säger:

– Ingenting är längre som förut. Tidigare var allt ganska enkelt: var man chef så var man chef och bestämde. Då fanns en auktoritet i chefsrollen som också de flesta i samhället accepterade. Numera finns nya värderingar och nya roller och den gamla chefsrollen har efterträtts av en ledarskapsroll. Som chef idag måste man omvärdera den egna rollen eftersom vi nu i arbetslivet möter nya unga människor med andra värderingar och en annan uppfattning av omvärlden än tidigare generationer. Som chef måste man idag hitta sätt att entusiasmera och motivera dagens unga människor.

– Under en mycket kunnig och initierad ledning fick vi under workshopen en bakgrund till ledarskapsfrågorna, både ur ett nationellt och ett internationellt perspektiv. Vi fick också ta del av ett antal chefs erfarenheter när det gäller ledarskapsrollen och diskuterade om hur vi jobbar som chefer, både inom offentlig verksamhet och i näringslivet. En nyttig diskussion som bidrog till en större förståelse för den egna situationen. Man upptäcker att den egna situationen inte är så speciell som man kanske trott utan att många ledarskapsproblem är "universella". Svenska chefer jobbar väldigt mycket. Jag skulle vilja påstå att inga chefer jobbar så mycket som svenska chefer, det gäller såväl tidsmässigt som det antal saker han/hon ägnar sig åt. Men blir det bättre ledarskap för det? Vid workshopen framkom också att man i Sverige prioriterar den sociala kompetensen hos sina chefer medan man ute i Europa sätter den professionella kompetensen främst.

– Den här typen av KEFU-träffar för kontaktpersoner och kommunala chefer blir bättre ju oftare man träffas. Därför är det önskvärt med tätare möten, åtminstone en gång per termin.

Ledarskapsseminarium lockade många åhörare

Ingrid Tollgert-Anderssons redogörelse av framgångsrikt ledarskap inom offentlig verksamhet lockade över sextio intresserade åhörare vid KEFUs specialarrangemang för kontaktpersoner och kommunala ledare tidigare i höst.

På sitt engagerande vis redogjorde Ingrid för sin bok "Brobygge" och pekade på vilken variation det finns på organisation och ledarskap inom europeisk offentlig verksamhet.

De närvarande fick bland annat lära sig att det inte är ovanligt att ledande tjänstemän i Europa är anställda på livstid!

KEFUs skriftserie

Nedanstående rapporter, utgivna under det senaste året, kan rekvireras från KEFU-Skåne.



(1998:3)



(1999:1)

En förteckning och sammanställning av samtliga rapporter som givits ut i KEFUs skriftserie återfinns på KEFUs [www-hemsida](http://www.hemsida) med adress: <http://Kefu.fek.lu.se>

Licentandstipendium i kommunal ekonomi

Är du intresserad av att förkovra dig i kommunalekonomi på heltid under 2 år?

KEFU finansierar för andra gången ett licentandstipendium i kommunal ekonomi. Stipendiet utlyses via Stiftelsen för främjande av ekonomisk forskning vid Lunds universitet och är på 12 000 kronor/månad. Kontakta **Ulla Tapper** för mer information, tel: 046-222 42 89, e-post: kefu@fek.lu.se

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



PUCK-diplomering i Halmstad

Deltagarna i KEFUs PUCK-utbildning avtackades och diplomerades i dagarna vid utbildningens avslutning i Halmstad. PUCK ska utläsas *Professionell Uppdatering för Controllers/Ekonomer i Kommuner/Landsting* och är ett utvecklingsprogram för högskoleutbildade ekonomer (eller motsvarande) i kommuner, med kvalificerade arbetsuppgifter och med behov av professionell uppdatering inom det kommunalekonomiska området. Programmet är inriktat mot aktuella trender inom forskning och praktisk tillämpning. Ett antal PUCK-program har hittills bedrivits för region Skåne och fått genomgående positiva omdömen från beställare och deltagare.

En av lärarna, **Per-Magnus Andersson** från Företagsekonomiska institutionen i Lund tog vidstående bild från diplomeringen i Halmstad. ■

KEFU seminarier under våren 2000

Februari

Kontraktstyrning i teori och praktik
Medverkande: *Karin Bryntse, doktorand,*
Företagsekonomiska institutionen.

Mars

Balanced Scorecard

Medverkande: Forskare från Företagsekonomiska institutionen

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. ■

Välkommen till KEFUs kurser våren 2000!

Belöningsystem inom offentlig verksamhet

April/Maj

Medverkande: *Ulf Ramberg, ek dr, Ekonomihögskolan.* Kursen vänder sig till ekonomer, personal-, verksamhets- och resultatansvariga tjänstemän i kommuner och landsting samt till politiker och revisorer.

ABC och Balanced Scorecard

April

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

I kursen görs en genomgång av teorier och tekniker avseende ABC-kalkyl och Balanced Scorecard. Denna kompletteras med illustrationer från några av de svenska företag som arbetat med instrumenten. Slutligen diskuteras vilken potential dessa instrument kan ha för den kommunala organisationen.

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.

*En God Jul och Ett Gott Nytt
Första År på det nya millenniet
tillönskas våra läsare!*