

Björn Brorström och Rolf Solli
(under medverkan av Viveka Edlund och Sven Siverbo)

När intäkten kom

- en studie av skiftet från kostnads- till
intäktsstyrning i budgetkopplade
organisationer

KFi-rapport
nr 41

Vad händer när en organisation byter sida i ekonomistyrningen? Denna fråga är i fokus i föreliggande rapport. Rapporten baseras på en studie av en modell för ekonomistyrning som tillämpas inom en barnomsorgsförvaltning. Modellen benämns schablonbudgetering och innebär att medel erhålls i förhållande till utförda prestationerna. Konsekvenserna av övergången från traditionella anslag till prestationsrelaterad ersättning beskrivs ingående. I rapporten konstateras att den nya styrmodellen medverkat till ett annorlunda förhållningssätt hos verksamhetsansvariga till ekonomi och verksamhet. Förklaringar till den observerade förändringen behandlas. Begreppen opinion, tradition, förnuft och minne har en central plats i förklaringsresonemangen. Rapporten är författad av Rolf Solli, docent vid Förvaltningshögskolan och Björn Brorström, professor vid samma institution. I genomförandet av studien har Viveka Edlund och Sven Siverbo, doktorander och forskare vid KFi, medverkat. Rapporten är nummer 41 i KFi:s rapportserie. En förteckning över samtliga utgivna rapporter i serien finner Du längst bak.

Introduktion av fallet

Livet före schablonbudgeteringen beskrivs genomgående som annorlunda än livet efter. Under i princip två dagar genomförde vi 32 intervjuer i Lidköpings kommun. Intervjuer som tydligt visar på att något hänt. Det är utsagorna i dessa intervjuer som utgör underlaget för det ovanstående påståendet.

I Lidköpings kommun tillämpas inom barnomsorgen ett budgetsystem benämnt scablonbudgetering. Innebörden är att verksamhetsenheterna, i det här fallet daghem, erhåller ersättning per prestation. Det tidigare anslagssystemet som byggde på att kostnadssidan budgeterades har således övergivits till förmån för ett intäktsoorienterat system. Systemet har tillämpats sedan 1995.

En förutsättning för att ansvariga ska kunna utveckla verksamheten i önskvärd riktning är att de mål som är formulerade för verksamheten är kända. Studier av skilda slag har visat på svårigheter att styra med mål (van Gunsteren 1976, Rombach 1991). En intressant och viktig del i föreliggande rapport är att studera hur målen uppfattas och hur de samspelar med de i kommunen formulerade principerna för ekonomisk styrning. Kopplingen mellan formulerade mål och styrprinciper och de värderingar som råder i organisationen är viktiga att beskriva och tolka.

En översiktlig historieskrivning

Lidköping är en kommun som kännetecknas av det som ligger i tiden. I kommunens skrifter om lednings- och organisationspolitiken går att läsa om den målstyrda organisationen. Samtidigt som cheferna ska vara beredda på att omsätta mål till praktisk handling ska de vara beredda på att ändrade politiska förhållanden

kan innebära nya mål att omvandla. Mål är alltså en viktig ingrediens i styrfilosofin i Lidköping.

Organisationen ska vara "platt" vilket betyder att det enbart ska finnas två nivåer inom en förvaltning. Förutom förvaltningschefernas betydande roll innebär detta att cheferna för de så kallade ansvarsenheterna tilldelas en viktig roll när det gäller styrning av verksamheten. Decentralisering är alltså ett instrument som hyllas i kommunen. I dokumentet "Ekonomiska styrprinciper och ekonomirelationer" sägs att "Lidköpings kommuns målsättning är en fungerande decentraliserad organisation" vilket måste vara svårt att säga emot.

Ekonomi tillhör ett av de övergripande styrinstrumenten i kommunen. Det framgår klart av de ekonomiska styrprinciperna vad som gäller. De ekonomiska ramarna är överskuggande de verksamhetsmässiga aspekterna i kommunen. Regelverket kring ekonomistyrningen är mycket tydligt. Resultatenheter är den bärande principen, vilket i Lidköping också inkluderar balansering av över- och underskott. Detta gäller på alla nivåer. Det är en viktig princip vilket bevisas av att en nämnd måste anmäla till kommunstyrelsen om den avser att inte balansera en enhets över- eller underskott. Även om det finns en tydlighet i principerna för ekonomistyrning finns en och annan ventil i styrsystemet som ska tillämpas i händelse av att grundreglen inte fungerar. Det finns till exempel möjligheter att föra ekonomifrågor till kommunstyrelsen för behandling om något dramatiskt skulle hända, men huvudidén är att verksamheten får klara sig själv.

Metod - Vad vi hört och läst

Numerärt är de flesta vi intervjuat områdeschefer eller motsvarande. Bland respondenterna finns också fackliga representanter, förvaltningsledningen samt några centralt placerade politiker och

Innehåll

Från kostnad till intäkt	1
Frågorna	1
Introduktion av fallet.....	2
En översiktlig historieskrivning	3
Metod - Vad vi hört och läst	3
En beskrivande tolkning	4
Målen	4
Hur det var förr	6
Projektets bakgrund	7
Uppdragets formalisering	9
Positiva effekter av schablonbudgetering	10
Negativa effekter av schablonbudgetering	13
Är då detta decentralisering?	17
En annan tolkning av fallet - ett försök till sammanfattning	18
Opinion	18
Förnuft	19
Tradition och de andra	20
Tydlighet, flexibilitet och framtiden	21
Hur blev det annorlunda i princip.....	23
Bilaga 1. Intervjumall	26
Referenser	27

Från kostnad till intäkt

Frågorna

Vad händer när en organisation byter sida i ekonomistyrningen? Traditionellt har den kommunala organisationen präglats av budgeteringens fokusering på kostnader. Redan i kommunalförordningarna från 1862 slogs det fast att det skulle finnas en utgift- och inkomststat, d.v.s. utgifterna skulle bestämmas först och inkomsterna sedan. Ett så kallat särdrag hos kommunala organisationer är att de till sin "natur är just kostnadsstyrda" vilket ger dem speciella styrproblem. Intäkter har i den kommunala verkligheten länge betraktats som opåverkbara eller helt enkelt diffust kopplade till verksamhetens bedrivande. Det är genom att diskutera kostnader som politiken kommit till uttryck (jfr Brunsson 1986). Kostnader blev under en tid ett uttryck för vad det skulle satsas på. Idag förfaller situationen vara annorlunda. Kostnader tycks ha blivit något man inte skall ha eller så är det så att det är resultatet som blivit intressant (Olson & Solli 1995). Om det finns en skiftning i ekonomistyrningsfokus är det alltså frågan om något nytt. Våra frågor i detta sammanhang är dels varför skiftningar från kostnader till intäkter görs dels vad det betyder för styrningen.

För att besvara frågor bör man ha ett underlag i form av empiri. Vår utgångspunkt är ett fall i form av en kommun som säger sig ha skiftat från kostnads- till intäktsidan. I kommunen kallas reformen "schablonbudgetering". Vi problematiserar empirin utifrån tanken att verkligheten kan och ska uppfattas som mångtydig (Brorström, Ohlsson och Solli 1997). Schablonbudgetering är ett exempel på det senare, schablonen är inte det viktiga - många skulle kalla det prestationsbudgetering.

vart de leder. Sambandet mellan mål och effekt brukar vara så litet att det inte ens går att mäta (se van Gunsteren, 1976). Mot en sådan bakgrund är det helt logiskt att konstatera att mål inte har någon påtaglig styreffekt (Rombach 1991). Å andra sidan är det svårt att tänka sig en tillvaro utan mål, vem har inte uppfattningar om hur världen bör vara? Utan framtidstankar (Solli 1996) torde människor enbart vara relikter och det skulle knappast vara aktuellt ens med denna rapport. Längtan efter utopia har gjort att idéer om målstyrning utvecklats och formaliserats. En sådan grundtanke är att det ska gå att styra med mål bara de formuleras, berörda involveras och det målen uttrycker genomförs. Målstyrning är alltså å ena sidan en i det närmaste omöjlig idé och å andra sidan en helt naturlig idé. Här föreligger en paradox som bör studeras när tillfälle ges.

I ett avseende måste vi förkasta arbetshypotesen. Vi hittar inga nämnvärda konflikter. Det finns ingen konflikt mellan de mål centralt placerade personer uppger och de områdescheferna lyfter fram. Det finns heller ingen skillnad mellan de politiskt fastställda målen för verksamheten och de professionen, till exempel förskollärarna, för fram. Det senare är en sanning med modifikation eftersom professionerna ofta ser ekonomiska begränsningar som ett hinder för kvalitativt högt ställda mål. Förhållandevis få lyfter fram den sistnämnda konfliktrisen.

Är då Lidköping det lysande undantaget där målstyrning fungerar? Svaret på den frågan är både ja och nej. De mål som används i Lidköping är istället hämtade från professionen, särskilt härledda ur socialtjänstlagen, och är av en sådan art att de inte går att säga emot. Att barn ska vara trygga och att föräldrar är viktiga är mål som alla gillar. Det är alltså inte frågan om styrning via målformuleringar. Snarare är det frågan om en överenskommelse där professionen formulerat vad som gäller och då blir det inga konflikter. En notering i sammanhanget som styrker vår tes är att områdescheferna kan kommunens mål mycket bättre än de som sitter centralt i kommunen. De kan redogöra för dem mycket noggrannare. Till detta kommer att stäm-

tjänstemän. Vi har som nämnts intervjuat totalt 32 personer. Nästan alla intervjuerna genomfördes under två dagar i november 1996. Urvalet och intervjuförfarandet präglas förstås av en önskan att få "allas" synpunkter men också av att motverka spridning av våra frågor mellan de intervjuade. Det senare motiveras dels av att vi ville reducera inlärdas svar dels att situationen inte skulle förändras för de tillfrågade medan data samlades in.

Materialet kan återges på många sätt. Vi har valt en tematisk form som till stora delar går att hänföra till vår frågemall (se bilaga 1). Ett särskilt problem vid den här typen av studier är hur verkligheten skall beskrivas. Det finns till exempel alltid en risk att erfarenheter från helt andra håll får utrymme i beskrivningarna. Forskarnas tolkningar av andra situationer kan få en orimlig inverkan. Detta kan motverkas genom att initierade personer granskar beskrivningarna, så kallad processvalidering. I det här fallet har företrädesvis personer från förvaltnings- men också kommunledningen vid två tillfällen fått ta del av beskrivningar och chans att rätta till framför allt kronologin. Tolkningarna är dock helt och hållet författarnas och inte nödvändigtvis något som de berörda varken behöver godkänna eller gilla.

En beskrivande tolkning

Målen

I Lidköping betonas målstyrning i ledningsdokument av olika slag. Vår arbetshypotes var att det skulle gå ganska lätt att komma fram till konkreta konflikter mellan olika gruppers mål så som de formuleras.

Mål är en komplicerad sak. Oftast vet den som ska använda dem inte vad de betyder och den som konstruerar dem vet inte

ningsläget i kommunen är sådant att "alla vill väl". Det kommer tydligt till uttryck i tillämpningen av målen för verksamheten. Oavsett vilka mål som skulle kunna finnas finns det en vilja bland områdescheferna att göra så gott man kan. Målen får snarare betydelsen att konfirmera det man är överens om än att styra i en bestämd riktning. Svaret på frågan om målstyrningen fungerar kan också vara ja! Om målstyrning ges innebörden att målen kommer underifrån, det vill säga från professionen, och konfirmeras av ledningen så fungerar det som styrteknik.

Hur det var förr

Förr var det gott om pengar, få barn på dagis och statsbidragsregler som gjorde det viktigt att ta in barn vid två tillfällen om året och dessutom tog förändringar lång tid. Resurser fördelades utifrån ett kostnadstänkande och de verbalt begåvade fick stort utrymme att argumentera för sin sak. Ansvar avseende ekonomi var enbart "moraliskt", vilket ska tolkas som att det inte var något praktiskt problem. Kostnadsmedvetandet beskrivs som lågt. Även om det alltid gällt att vara sparsam, i alla fall i det lilla, var inte budgeten en restriktion för personalen - det var enbart en fråga för föreståndaren. Historiebeskrivningarna handlade också om problemet att man var tvungen att handla för de pengar man hade, alternativet var att pengarna "frös inne" eller att anslagen eventuellt skulle minska kommande år.

Effektiviteten beskrivs av en del som besvärande låg. Regelverket för antal barn, antal personal, lokalytor med mera hade gått för långt. Den dominerande tanken var att kvalitén skulle säkerställas med hjälp av normer i form av rikstäckande regler. När dessa regler jämfördes med hur det var på 1960-talet eller med praxis i andra länder framstod det svenska systemet som överdrivet dyrt och detaljerat. En och annan minns regelverket

som ett säkrare system, det var givet vad som gällde på fler plan än nu. Slutligen finns det de som menar "att inget har hänt" - men de är få.

Sammantaget gäller att historieber beskrivningen är mycket entydig. De förhållanden som skulle angripas med schablonbudgetering var kända och oftast accepterade av alla på alla nivåer. Det inte säkert att det var så, här kan det vara frågan om efterkonstruktioner. Men en gemensam historieber beskrivning är ett viktigt element i det som kallas kultur, inte minst när det gäller att förändra.

Projektets bakgrund

På frågan om vem som initierade schablonbudgetprojektet finns det i princip fyra svar. Av en del uppgavs politikerna vara de som drev frågan. Andra menade att det var kommunledningskontoret eller förvaltningsledningen som stod för upprinnelsen till schablonbudgeteringen. Men det kan också vara så att det "låg i tiden". Faktiskt kan alla ha rätt. Ett tänkbart är följande.

En ledande politiker är ute och harvar sin åker och får på radion höra talas om den marknadslika kommunen Sollentuna som infört en prestationsbaserad styrmodell i verksamheten. Det tycker den harvande politikern är en bra idé. Politiskt är det faktiskt så att det gäller att skapa plats till barn som står i kön. När väl barnen är inne i barnomsorgen sköter det mesta sig själv. Ungefär samtidigt får andra viktiga personer höra talas om så kallade köp- och säljmodeller, beställar-/utförarorganisationer och andra reformer där priser utgör stommen i resursfördelningsmodellen. Idéerna stöds av en minst sagt prekär ekonomisk situation för landet som helhet. Ekonomi har

där i stort sett alla inblandade är överens. Reformen går i första hand ut på att effektivisera. Med effektivisering menas att det ska in fler barn i barnomsorgen utan att det kostar mer. En och annan kompletterar bilden med ord som "en rättvisefråga" eller som nog många menade men inte uttalade "en logisk följd av allt annat". Alla accepterar definitivt inte huvudmotivet men de har klart för sig vad som gäller.

Uppdragets formalisering

Ett moment i styrmodellen är att ett uppdrag ska undertecknas av såväl förvaltingschefen som områdeschefen. Uppdraget är enkelt utformat och innehåller nästan bara hur många "schablonbarn" det ska finnas, vilket pris som gäller för dem och för de så kallade "extrabarnen".

I intervjumallen (se bilaga 1) kallas uppdraget för kontrakt. Men det är ingen korrekt beskrivning. Kontrakt kännetecknas av att två parter kommer överrens om vad som gäller. Uppdraget uppfattas av områdescheferna över lag som förhållandevis opåverkligt, det finns helt enkelt inget annat val än att skriva på om man är intresserad av att vara områdeschef. Det är heller ingen idé att undvika att skriva på. Det finns rutiner som förr eller senare avslöjar obstruktionsförsök.

Förutsättningarna för att uppfylla uppdraget så här långt kan sägas vara rimliga. Det som oroar de flesta är att barnen ska ta slut! En annan riskfaktor är att löneutvecklingen kullkastar förutsättningarna för att fullgöra kontraktet. Inte helt förvånande finns det en klar oro över hur det ska gå nu när priserna sjunker, "1997 kan det bli tufft" som en uttryckte det.

Även om det är nödvändigt att skriva på uppdraget och även om det finns förutsättningar att fullfölja det är det inte självklart att det i sig är ett viktigt dokument. Det råder definitivt delade

länge varit ett problemområde också för kommunen, men i det här läget ser *alla* att det är ett problem. Eftersom barnomsorgen dels är känd för en hög grad av förändringsbenägenhet, i vart fall i förhållande till skolan som är ett naturligt jämförelseobjekt, dels har en förvaltningschef som både tycker att idén är rimlig och förändringsbenägen blir det läge för förändring. Till saken hör att det i förvaltningen finns en arbetsgrupp som försöker hitta den rättvisa resursfördelningsmodellen med hjälp av olika koefficienter för olika typer av barn. Utredningen tar lång tid och det är inte acceptabelt i ett läge med en allt mer ansträngd ekonomi. Personal från kommunledningskontoret kopplas in och förstärker förvaltningens egna handläggare i skapandet av en prestationsbaserad modell. Av olika skäl, framförallt ett resultat av den politiska debatten, fick systemet benämnas schablonbudgetering. Det låter inte så affärsmässigt som prestationsersättning, men alla inser nog att det är samma sak. Planen går ut på att systemet ska införas under sommaren 1994 men blir förskjutet fram till den 1 mars 1995. En anledning till att det blir en förskjutning är att förvaltningsledningen hade svårt att förklara alla eventuella konsekvenser av det framtagna förslaget. Vid ett stormigt möte mellan förvaltningschef och områdeschefer i början av juni 1994 definieras istället hösten 1994 som en anpassningsperiod och projektet blir därmed mindre dramatisk. Istället sätts den riktiga startdagen till årsskiftet 1994/1995, men den tidpunkten flyttas men nu beroende av den politiska behandlingen. Den senare förskjutningen kan bero på en facklig intervenering, men det är inte alldeles säkert.

Projektets historia kan alltså sammanfattas med att det fanns många som tyckte likadant, om än från olika utgångspunkter.

På flera områden gäller en entydig tolkning av vad som gäller och gällde. Motiven bakom reformen är ett sådant område

meningar om uppdragets betydelse för det egna agerandet. Många åsikter finns representerade i intervjumaterialet. Det finns de som menar att uppdraget är det som gäller och vill inte se det på något annat vis. En grupp menar att uppdraget inte spelar någon roll, man gör så gott man kan i alla fall. En tredje grupp menar att uppdraget egentligen inte är särskilt intressant eftersom det upplevs som helt opåverkbart och ”skulle det snöa så snöar det”. Med det senare menas att om situationen, det vill säga yttre vidriga omständigheter, så kräver är det rimligt att avvika från uppdraget. Helt klart är att sanktionssystemet för brott mot uppdraget inte är utrett annat än på ekonomisidan. Det senare noterade mer än en av de intervjuade. Vidare framhölls att uppdraget omfattar en för kort period. Ett år är för kort tid för anpassning och stabilitet.

Positiva effekter av schablonbudgetering

Alla intervjuade ombads att ange tre konkreta och goda effekter som reformen inneburit. Svaren på frågan framgår i sammandrag av tabell 1. Det var långt ifrån alla som kunde nämna tre goda effekter trots att de fick god tid på sig att tänka. En del av de uppgivna effekterna kan knappast betecknas som konkreta. Men tillsammans ger de en ganska tydlig bild av det de initierade ser som positivt med schablonbudgetering.

Ett sätt att nalkas den typ av data som finns i tabell 1 är att försöka sammanföra lika uttalanden till en kategori, det vill säga försöka finna ut vilka uttalanden som är uttryck för ungefär samma sak. En sådan kategorisering ger vid handen att tre kategorier framträder förhållandevis tydligt.

Att *produktiviteten* ökat i betydelsen att det tas om hand fler barn än tidigare är de flesta överens om. Det finns helt enkelt fler platser i befintliga lokaler. Vidare är det färre anställda som

tar hand om dessa barn. Schablonbudgetering har också som konkret produktivitetseffekt lett till att barnen tas in snabbare än tidigare. Dessa effekter nämns först och främst av personer som finns endera kommuncentralt eller i förvaltningsledningen. Flera uttalanden tyder på att kommunledningen fått ett betydligt kraftfullare styrinstrument än tidigare, i vart fall ett som är enklare att använda. Den senare kategorin uttalanden är det främst områdeschefer som står för.

Områdescheferna nämner i och för sig också effekter som kan hänföras till produktivitetsförbättringar men de talar än mer om *flexibilitet* som effekt av reformen. Flexibilitet handlar mest om att områdescheferna och deras medarbetare "tvingats" tänka till om vad det är för verksamhet de ska bedriva. När det väl är tänkt finns det också möjligheter att påverka verksamhetens förändring, inte minst via ekonomin och intern delegering. Det tryck som schablonbudgetering inneburit har också tydliggjort för betydande delar av personalen att de måste vara mer flexibla i sitt arbetssätt än tidigare. Områdeschefen har med andra ord fått en ändrad roll, från yrkesföreträdare till arbetsgivare.

En tredje mycket tydlig kategori handlar om *ekonomiskt medvetande*. Som områdeschef tänker man ganska mycket på ekonomi. Det är inte bara ett hårdnade ekonomiskt klimat som slår igenom här utan det är också en effekt, som många uppger, av att schablonbudgetering är ett enkelt och tydligt system. Det går att begripa utan större svårigheter även om man egentligen inte vill vara intresserad av det.

Ekonomisk medvetenhet är en attityd, som sådan går den att mäta och analysera. Men ekonomi kan på rimliga grunder antas gå att mäta i sig. Det är alltid lättare sagt än gjort. En positiv tolkning av den ekonomiska utvecklingen för perioden 1994-1996 är att det ekonomiska resultatet med tiden kommit allt närmare idealet. Avvikelsen för 1996 är faktiskt inte större än 0,3%! Även om det är en negativ avvikelse är den anmärkningsvärt liten. I förhållande till 1995 är det ett betydande ekonomiskt framsteg.

- | | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| O. Att man kan påverka sin ekonomi | O. Man blir kostnadsmedveten | O. Snabbare på att ta in barn |
| O. Att man kan påverka budgeten | O. Tänker i nya banor | O. Föräldrar får in sina barn |
| O. Att man får med sig överskott | O. Förändrat arbetssätt och scheman | O. Man måste sätta sig in i ekonomin |
| O. Att man decentraliserar | O. Behöver inte julhandla | O. Ger mer fokus på ekonomin |
| O. Tar till vara personalens resurser | O. Planerar långsiktiga | O. Bra för dem som ska in |
| O. Får tänka nytt och hitta lösningar | O. Givit ekonomiskt tänkande där ute | O. Det är enkelt |
| O. Ökad insikt och förståelse | O. Man har sett över kostnaderna | O. Ekonomisk medvetenhet |
| O. Ökad effektivitet | | O. Rättvist |
| | | O. Bättre kontroll |

Sammantaget betonas alltså produktivitetsförbättringar, högre grad av flexibilitet samt ekonomiskt medvetande som effekter av reformen.

Negativa effekter av schablonbudgetering

Självfallet är negativa effekter lika intressanta som positiva, åtminstone om man är intresserad av att lära något av det som hänt.

Schablonbudgetering bygger på tanken att intäkterna kommer först och sedan får kostnaderna anpassas därefter. Just detta förhållande påtalar områdescheferna på många olika sätt. Det mest dominerande problemet som lyfts fram är att ersättningen inte tar hänsyn till att det på en del daghem finns äldre personal som enligt hävd har mer betalt än yngre, vi har kallat detta "äldreproblemet". Av de 61 uttalandena om negativa effekter står äldreproblemet för nästan 20 procent. Under intervjuerna

Tabell 1. Om uppgivna positiva effekter av schablonbudgetering. (K=kommunledning, F=förvaltningsledning och stab, Fa= fackliga organisationer, O=områdeschefer eller motsvarande)

K. Mer barnomsorg för pengarna	F. Ger barnomsorg snabbare	ändra kvalitet och pris
K. O har blivit företagsledare	F. Högre kvalitet	O. Får tänka över sin verksamhet
K. Lättare för politiker att hantera verksamhet	F. Billigare verksamhet	O. Får planera själv
K. Ger de som har rätt till det plats	F. Alla barn är lika värda	O. Mer samverkan mellan personal
K. Produktiviteten har ökat	F. Har hänt mycket	O. Lärt om ekonomi
K. Fler engagerade i ekonomin	F. Förutsättning för decentralisering	O. Kan påverka ekonomin
K. En pedagogisk modell	F. Det är bra	O. Personalen blivit budgetmedveten
K. Tydligare relationer	F. Ger totalgrepp om ekonomin	O. Lokal delegering möjlig
K. Detaljfrågorna undanlyfta	F. Tvingar fram flexibilitet	O. Kan kontrollera
K. Produktivitetsökning	F. Skapar naturliga behov av utvärdering	O. Lättare att förklara
K. Tydlig koncentration på det som ska utföras	F. Stora möjligheter att disponera ekonomin	O. En tydlig struktur på kostnaderna
K. Kvaliteten påverkas positivt	Fa. Möjlighet att påverka	O. En press att fylla kvoten
K. Effektiviteten ökar	Fa. Effektivisering	O. Mindre byråkrati
F. Platser fylls fortare	Fa. Månare om pengar	O. Tur att hyran inte är med
F. Fokus på prestationer	O. Statushöjande	O. Föräldrarna får sin plats snabbare
F. Man letar kunder	O. Det var nödvändigt	O. Lätt sätt att genomföra besparingar på
F. Använder pengarna effektivt	O. Kompetensen fokuseras	O. Reducerar topparna i kön
	O. Ett styrinstrument för kommunen	O. Snabbare in med barn
	O. Gör det enkelt för kommunen att för-	O. Större flexibilitet hos personalen

försökte vi penetrera frågan närmare genom att hävda att de som arbetet länge får mer betalt därför att de har större erfarenhet och därför gör mer nytta. Detta förnekas i och för sig inte, men på det örat vill man ändå inte lyssna. Än sämre tyckte de om vårt argument att modellen kanske byggde på en princip där alla förutsätts vara äldre och det därför bara är en besparing om yngre anställs. Sättet att tolka situationen tyder på att de traditionella förkämparstrategierna inte är eliminerade.

En negativ effekt är beroendet av efterfrågan, *efterfrågebehovet*. Det finns dels en oro över vad som ska komma att gälla om och i så fall när barnunderlaget sviktar. Finns det en kö är det förhållandevis lätt att få tag i barn som i sin tur genererar intäkter. Barnen hamnar alltså i centrum inte enbart på grund av pedagogiska principer. Barn kan ses som en bristvara och risken för en besvärande flyttkarusell påtalas av flera. När det gäller daghem är det så att det geografiska läget i förhållande till skolor anses vara en betydande konkurrens fördel. Småbarn tas in på mindre attraktiva daghem och kan sedan inskolade och ”välpassade” få plats på ett bättre beläget daghem. Vill det sig riktigt illa sker en sådan flyttning i maj och då kan det avlämnade daghemmet stå utan intäkter hela sommaren. Ingen sade att det var en verklig effekt i betydelsen att det hänt, men några sade att det varit bra nära och mycket väl kan hända nästa gång det blir maj.

Regelverket bygger på enkelhet, och som nämnts är det svårt att missförstå. Enkelhet innebär också *osmidighet*. Alla yttre vidriga omständligheter stängs ute av modellen. De spelar helt enkelt inte någon roll. Systemet tar inte hänsyn till att en del daghem är små, vilket gör dem känsliga för förändring i resurstilldelningen, och har ett ofördelaktigt geografiskt läge. Systemet tar heller inte hänsyn till om daghemmet ifråga tar hand om många små barn. När alla behandlas lika blir det alltså *orättvist*.

Några menar att en del problem skapades därför att reformen genomdrevs för snabbt. De enheter som föll mindre väl ut i den nya resursfördelningen hade inte tid att hitta arbetsformen som den nya ekonomin tillät. Det finns överlag en förmedlad

känsla av att detta bara är början och att allt kommer att bli värre. Med allt menas då de ekonomiska förutsättningarna.

Ekonomisk medvetenhet har tidigare definierats som en positiv effekt, men det anges också som en negativ effekt. Ekonomi tar stort utrymme både på hemmaplan och i mötet mellan förvaltningsledningen och de verksamhetsansvariga. En del menar att ekonomi tar för stort utrymme. Detta sker på bekostnad av andra angelägna och viktiga frågor. Vem tänker särskilt mycket på arbetsmiljö och liknade frågor i dessa tider? I en artikel av Fiore, Brunk och Meyer (1992) förs ett resonemang som tyder på att individuella mål har effekter på den professionella normen. Ökad uppmärksamhet på ekonomiska mål minskar stödet för professionell etik medan en ökad uppmärksamhet på olika icke ekonomiska mål ökar graden av stöd för professionell etik. Det må vara hur som helst med det utrymme som ekonomiskt tänkande tar. En alternativ tolkning är att expansionen i verksamheten kanske tagit än mer tid. Omsättningsökningen inom de aktuella enheterna är flerfallt större än resultatförändringen.

De uttalade negativa effekterna är nästan genomgående av befarandekaraktär. Mycket lite av det som nämnts har hänt, men det kan mycket väl komma att göra det. Enkelheten i schablonbudgetsystemet gör det genomskinligt (jämför Brorström och Edlund 1994). Det är lätt att inse vad det kan leda till. Som någon i förvaltningsledningen uttryckte det hela ”det är ett ofärdigt system”. Frågan är bara hur det ska se ut när det blir färdigt?

- | | | |
|--|--|--|
| O.Osäkert om löne-
ökningars hante-
ring | O.Friheten blir
mindre och mindre | O.Risk för A- och
B-lag inom dag-
hemmen |
| O.Priset på extra-
barn | O.Får pengar för barn
inte för personal | O.Tar inte hänsyn
till förutsättning-
arna |
| O.Straffet för äldre
personal | O.Svårt att ansvara
för det som inte går
att hålla | O.Osmidigt regel-
verk |
| O.Okänsligt för
yngre barn | O.Äldreproblemet | O.Odiskuterat |
| O.Piskan är över
en´ | O.En väldig omställ-
ning | |
| | O.SB tar inte hänsyn
till områdets
beskaffenhet | |

Är då detta decentralisering?

Decentralisering är något man upplever. Det har inte särskilt mycket med faktiska förhållanden att göra. När det gäller schablonbudgetreformen är det helt klart så att den upplevs, eller i alla fall definieras, som en decentraliseringsreform. Även här finns det några som är av annan mening, men de är få. Den dominerande uppfattningen är att möjligheterna att styra ekonomin lokalt ökat i och med reformen. Det är det som är decentraliseringens innebörd.

De få kritiska rösterna är nog så viktiga. Deras bärande argument är att det är ingen skillnad i förhållande till hur det var tidigare, sannolikt har de rätt när det gäller områdeschefer som är vana att ta för sig i vilket system som helst. Möjligen kan också en tredje grupp urskiljas och de förklarar att de uppfattar det som en decentralisering, eftersom det var sagt att det var det.

Tabell 2. Om uppgivna negativa effekter av schablonbudgetering.
(K=kommunledning, F=förvaltningsledning och stab, Fa= fackliga organisationer, O=Områdeschefer eller motsvarande)

F. Områdena slåss om barn	Fa.Måste ligga på för att få in barn	O.Mixen anslag och prestationsersättning där det senare måste finansiera det förras underskott
F. Man utnyttjar systemet - maj-problemet	O.Pedagogik och SB går ej hand i hand	O.Personallöneeffekten
F. Upplevs orättvist -lönekostnader för äldre	O.Antalet barn styr för mycket	O.Bundenheten till efterfrågan
F. Personalkostnaderna	O.Äldre personal är dyrare	O.Behovet av framförhållning
F. Trubbigt instrument	O.Man får anpassa sig	O.Ojämnt mellan områdena
F. Inte färdigt, modifiering krävs	O.Svårt när man inte får de barn man tänkt sig	O.Frestas att anställa yngre
F. Barn och personal kan få ta stryk	O.Ingen hänsyn till dyr personal	O.Det finns en förtroendeklyfta mellan personal och föräldrar
F. Personalavtal och SB i otakt	O.Tar inte hänsyn till skillnader - stelbent	O.Ger en överflyttningsspiral
F. Ingen tilltalande uppgift för O	O.Lätt att man fokuserar på det man får	O.Svårt att ta emot extrapersonal
F. Ej diskuterat	O.Obalans mellan SB och personalavtalen	O.Orättvist med samma ersättning trots olika förutsättningar
K.Vet inte så noga	O.Sliter på O, personalen gillar det inte	O.Det är sårbart
K.Kommer inte på någon	O.Vad händer om efterfrågan försvinner?	O.För mycket ekonomi
K. Ansvar gavs inte ända ut	O.SB får inte vara för litet	O.För dålig tillväxningstid
K.Är för definitivt	O.Kan inte påverka efterfrågan	
K.Lokalerna är inte inlemmade	O.Dyr personal ställer till problem	
K.En del tycker att det är orättvist	O.Saknar anpassningstid	
Fa.Pengarna räcker inte till löner		

En annan tolkning av fallet - ett försök till sammanfattning

Den sannolikt mest vanligt förekommande orsaken till förändring i allmänhet och till organisatorisk förändring är att individer tröttnat på den ordning som gäller. En förändring innebär något nytt och ger som en naturlig följd därav en stimulans i det fortsatta arbetet. Vi möblerar om hemma, köper nya onödiga maskiner och byter bilmärke för att ge tillvaron nya dimensioner. Vi behöver inte förändringarna men de gör livet mer spännande. Den styr- och organisationsreform som är genomförd i Lidköpings kommun kan sannolikt i hög grad förklaras av en önskan från nyckelaktörer att genom förändringen av styrformerna påverka arbetslivet genom ett förändrat arbetssätt. Vad gäller valet av styrmodell erbjuder den franske filosofen Tarde en förklaring (Asplund 1967 samt 1987). Tarde menar att sociala förändringar är konsekvenser av tre sociala krafter; opinion, förnuft och tradition.

Opinion

Enligt Tarde är den starkaste sociala kraften vid förändring den rådande opinionen. Ingen annan social kraft kan stå emot behovet av att avspegla den opinion som råder vid valet av lösningar. Tarde talar också om individers imitationsbehov. De styrmodeller som tillämpas av andra och som samtidigt är förenliga med strömningar och synsätt som råder i samhället utvecklas och implementeras.

För Lidköpings del har exempel från andra kommuner haft stor betydelse, men det har också funnits en uppenbar önskan i kommunen att vara drivande och befinna sig i fronten. Jämför

här Leijon (1994) som i sin beskrivning och tolkning av det organisatoriska förändringsarbetet i Lidköpings kommun särskilt betonar önskan om att vara i fronten och utgöra en förebild för andra. Den sociala kraften opinion har varit viktig för den förändring som skett, men även andra krafter har haft betydelse.

Förnuft

Den andra sociala kraften som återfinns och beskrivs i Tarde och Asplund är förnuft. En förändring baserad på förnuft innebär att förändringen har sin utgångspunkt i kunskaper om eller noga överväganden rörande vilka effekter som förändringen kan komma att leda till. Reformen är relaterad till rådande problem och förväntade effekter är noga utredda och beskrivna.

Många i Lidköpings kommun menar att förändringsarbetet gick för fort. En tämligen väl spridd och etablerad uppfattning är således att kunskaperna om modellens innebörd och effekter vid genomförandet var otillräckliga. Den bristande kunskapen om modellens effekter motverkades av den stora övertygelsen bland reformens entreprenörer om att styrmodellen var relevant i den situation som kommunen befann sig. Här spelade sannolikt i synnerhet förvaltningschefen en stor roll för att övertyga tvivlare och skapa tillräcklig acceptans för den nya styrmodellen.

Ett viktigt påpekande är att en beslutsrationalitet, med vilket menas att beslut om förändringar bör baseras på förnuft, kan stå i motsatsställning till förmågan att faktiskt åstadkomma förändring. Genomförandet av reformer förutsätter förenkling och reducering av osäkerhet. Detta sker genom att medvetet eller omedvetet bortse från att fullständiga kunskaper inte föreligger. Det begrepp som används för att benämna det sättet att agera är handlingsrationalitet (Brunsson 1985, Brunsson & Olsen, (red), 1990. Czarniawska-Joerges 1992). Scablonbudgetreformen är ett

Efter två år med schablonbudgetering kan man konstatera att styrmodellen idag representerar ett acceptabelt sätt att betrakta barnomsorg på. Styrmodellen och dess begrepp har institutionaliserats.

Tydlighet, flexibilitet och framtiden

Ett betydelsefullt konstaterande är att styrmodellen i hög grad har givit upphov till förväntade effekter. Ett ökat kostnadsmedvetande och ett ökat intresse för intäkter kan noteras. Baserat på ett synsätt med innebörden att observerade förändringar som är i överensstämmelse med en reforms idé rimligtvis måste tillskrivas reformen så kan således konstateras att reformen givit resultat (Jämför Brorström 1995). Yttre omständigheter i form av statsfinansiell kris har bidragit till en ekonomisering, men styrmodellen ska tillmätas stor betydelse.

Många har synpunkter på modellen. Dessa är baserade på den egna enhetens utfall i förhållande till andra. Den egna enheten har givits bättre eller sämre förutsättningar. Att man även nämner att enheten har bättre förutsättningar än andra är ett bevis på att ansvariga bryr sig om andra och varandra. De ser över den egna enhetens gränser. En annan synpunkt handlar om att styrmodellen inte är förenlig med omständigheter som är förestående. När efterfrågan minskar blir det svårt att klara situationen. En kritik finns mot modellens bristande flexibilitet. Men ingen, vilket är viktigt, ifrågasätter modellens grundvalar i den rådande situationen.

Modellen har således förändrat synen på ekonomi och verksamhet och relationen mellan ekonomi och verksamhet. Modellen har givit konkreta effekter. Kritiken mot styrmodellen som nu finns rör dess flexibilitet. Samtidigt är det otvetydigt en styrka att modellen är entydig och tillämpas konsekvent. Ingen tvivlar

bra exempel på en framgångsrik implementering i meningen att handlingsrationalitet fått stå framför beslutsrationalitet.

Tradition och de andra

Den tredje sociala kraften tradition handlar om förändringar i förhållande till sedvänjor och bruk. I organisationsteorin används inte begreppen sedvänjor och bruk utan begreppet institution och som en delmängd därav begreppet kultur (Grendstad och Selle, 1995). En förändring baserad på tradition innebär en formell förstärkning av etablerade informella institutioner. En reform baserad på tradition innebär att den nya styrmodellen är en anpassning till hur det redan egentligen fungerar. Det formella systemet anpassas till relationer och värderingar i organisationen, vilka tillsammans bildar det informella systemet.

Schablonbudgeteringens idé och innehåll var ett väsentligt avsteg från den etablerade ordningen. Styrmodellen innebar således ett brott innehållsmässigt och begreppsmässigt gentemot gängse betraktelsesätt på styrning och bedömning av omsorgsverksamhet. Traditionens betydelse i sammanhanget var därför i stället att hindra förändring. Men vi kan konstatera att det motstånd som bjöds var synligt men tämligen svagt. I kombination med de yttre besvärliga ekonomiska omständigheter som tornade upp sig var opinionen för stark.

Tardes förändringsteori med innebörden att ingen social kraft kan stå emot opinionen stämmer väl överens med förhållandena i Lidköping. De förnuftsmässiga övervägandena fanns där men var sannolikt underordnade opinionen. Opinionen innebar ett brott mot traditionen och den senare fick stå tillbaka. Fortfarande hävdar en del att det gick för snabbt, men i övrigt finns det ingen påtaglig kritik mot det intäktsorienterade betraktelsesätt som styrmodellen innebär.

konkurrerande organisatoriska värden kan förenas och hur prestationsrelaterade styrmodeller kan modifieras.

Hur blev det annorlunda i princip

Det övergripande problemet för uppsatsen är att diskutera skiftet från styrning med fokus på kostnader till fokus på intäkter. Vi har tidigare diskuterat varför den här typen av reformer äger rum. Nu återstår att diskutera vad det betyder ur styr synpunkt.

Några av de intervjuade har ställt motfrågor. Vår uppmaning "Nämn tre konkreta bra effekter av reformen!" var mest utsatt för motfrågor. Den normala motfrågan var "För vem?". I och för sig var vår fråga riktad till respondenten och denne skulle självfallet besvara ur sitt perspektiv. Våra respondenter har rätt! Vi kan och ska alltid ställa oss motfrågan "bra, för vem?" när det gäller styrning. Det som är bra ur ett perspektiv behöver självfallet inte vara det ur ett annat (se till exempel Solli 1988). Vidare bygger styrning på att det finns minst två parter, en som sänder styrsignalen och en som tar emot den. Det senare kan vi kalla en relation - och det är den som förändras. Förändringen finns åtminstone på två plan. Relationer som baseras på historik försvinner, vidare får dialogen en ny karaktär.

Det organisatoriska minnet bygger på vad som tidigare hänt. Minnet kan på goda grunder antas vara erfarenhetsbaserat. I kommunala sammanhang dokumenteras det i protokoll, budgetar, årsredovisningar och liknande arkivbeständiga dokument men också i historier om hur det var och är. Det senare är alltså i form av muntliga traditioner. Vår uppfattning om "sanningen" är inte så sällan en sammanblandning av historier och traditionella fakta (Boland och Tenkasi 1995, Czarniawska-Joerges 1997). Denna sanning utgör grunden för den kontinuerliga diskussionen. Genom att inom organisationen ha en någorlunda gemensam

idag på modellens innebörd. Alla kan redogöra för hur den är konstruerad. Spelreglerna är tydliga. Kritiken mot modellen innebär att här föreligger en klassisk organisatorisk konflikt. En förändring av modellen, som ökar dess flexibilitet, så att olika omständigheter beaktas i modellen innebär nämligen en risk för att modellen blir svårbegriplig. Därav följer då att spelreglerna blir oklara och vägen tillbaka till en traditionell anslagsbudgetering kan anas.

En annan konflikt vid tillämpning av styrmodellen som måste beröras består i hur en långsiktigt gynnsam utveckling ska garanteras parallellt med det effektiva resursutnyttjande som idag råder. Enheterna har idag olika förutsättningar för strategiska satsningar och kompetensutveckling. De enheter som idag inte har utrymme för satsningar kan bli problematiska i morgon. Om enbart vissa enheter kan skapa utrymme för kompetensutveckling och profilering kommer de andra i en än sämre situation. Den platta decentraliserade organisationen anses vara en ändamålsenlig lösning och en viktig symbol gentemot servicemottagarna. Generellt är en platt organisation en garanti för att resurserna fördelas till och används i den egentliga verksamheten. Vi ser i frågan om den långsiktiga utvecklingen baksidan av den platta organisationen. I detta fall i form av begränsade centrala resurser för utveckling och i skilda ekonomiska förutsättningar för att bedriva utvecklingsarbete.

Ett eventuellt beslut om förändring av modellen måste baseras på förnuft. En noggrann bedömning av vilka de förestående problemen är och vilka förutsättningar som kommer att gälla för att bedriva kommunal verksamhet måste ligga till grund för ett sådant beslut. Vid bedömningen finns inte någon opinion att ta intryck av. Förebilder lyser idag med sin frånvaro (Brorström & Rombach, 1996). Uppdraget är att finna balansen mellan tydlighet och flexibilitet och därigenom åstadkomma förutsättningar för långsiktig gynnsam utveckling inom ramen för scablonbudgetmodellen. Lidköpings kommun får visa vägen avseende hur

ISO 9000 (eller liknande) räcker. Också här finns det ur styrsynpunkt och perspektiv för- och nackdelar. Att som styrande slippa bli övertygad kan vara en styrka. Att som styrd slippa behöva förklara den professionella rationaliteten i varje enskilt fall. Å andra sidan blir det allt svårare för den styrande att få reda på vad som händer där ute i verkligheten - ingen talar om hur det är. För den styrde blir det svårt att skjuta ansvaret uppåt - för vem lyssnar och vem minns?

uppfattning om hur det är och var kan vi ganska lätt föra diskussionen framåt. Om den som styrde 1992 gick med på att öka bemanningen på ett daghem därför att det låg illa till geografisk och har de svårt med samordningen minns vi både orsak och verkan. Det hela finns dokumenterat i budgetberedningens protokoll. Det går att leda saken i bevis. Minnet finns bland annat uttryckt i kostnadsslag, vilka ofta svarar på frågan hur man gör. Genom att jämföra med tidigare års budget kan förändring mätas. Men släpper den styrande kostnadssidan och i stället börjar man uttrycka sig i intäkter "Så här mycket får ni i ersättning för prestationen!" omformaterar det organisatoriska minnet. Det är meningslöst att hävda hur man brukar göra eftersom det inte längre handlar om kostnader. Beslut, uppgörelser, sakfakta och historier blir obsuleta och därmed hela den traditionella metoddiskussionen. För den som styr kan förändringen ses som positiv. Den styrande slipper påminnas om gamla beslut anpassade efter situationer som var. Delningstalen och antal anställda per barn blir ointressanta normer. För den som styr är det också problematiskt i så motto att det blir svårt att lösa konkreta problem. Agerandet vid eventuella problem blir att höja ersättningen, men det är långtifrån säkert att det påverkar metoden, problemet. För den som styrs blir det bättre i så motto att denne kan välja metod efter eget huvud - finna lokala lösningar. I ljusa stunder kallar vi det decentralisering. För den som styrs blir det också problematiskt. Utan vägledning om metod får den styrde lösa problemet med krympande resurser, i praktiken kommer det med tiden att innebära att den styrde får se sin kamrat i ögonen och säga "vi har inte råd med dig längre!". I mörka stunder kallar vi det lokalt ansvarstagande.

Den andra konsekvensen vi vill lyfta fram är egentligen en aspekt på att det organisatoriska minnet förändras. Utan minne får vi en annan organisatorisk dialog. I stället för att bygga vidare på minnet om hur man gör kommer dialogen att handla om vad som skall göras. Det är inte ens säkert att det behövs en dialog längre. Styrningen får formen av få parametrar, antal och

Referenser

- Asplund, Johan, 1967. Om mättnadsprocessen. Uppsala: Argus.
- Asplund, Johan, 1987. Det sociala livets elementära former. Göteborg: Korpen.
- Boland, Richard J. Jr och Ramkrishnan V. Tenkasi, 1995. Perspective making and Perspective Taking in Communities of Knowing. *Organization Science* 6 (3): 350-72.
- Brorström, Björn och Viveka Edlund, 1994. Ekonomistyrningens effekter - tio ekonomichefer om sina modeller. Göteborg: KFi-rapport nr 23.
- Brorström, Björn och Björn Rombach, 1996. Kommunal förändringsobenägenhet. Göteborg: Förvaltningshögskolans rapporter, nr 1.
- Brorström, Björn, Östen Ohlsson och Rolf Solli. 1997. Minihandbok i utvärdering. Göteborg: Förvaltningshögskolans rapporter, nr 5.
- Brunsson, Nils, 1985. The Irrational Organization - Irrationality as a Basis for Organizational Change and Action. Avon: Wiley.
- Brunsson, Nils, (red), 1986. Politik och ekonomi : en kritik av rationalitet som samhällsföreställning. Lund. Doxa.
- Brunsson, Nils och Johan P Olsen, (red), 1990. "Makten att reformera". Stockholm: Carlssons
- Czarniawska-Joerges, Barbara, 1992. Styrningens paradoxer - Scener ur den offentliga verksamheten. Stockholm: Norstedt.
- Czarniawska-Joerges, Barbara, 1997. A four times told tale: Combining narrative and scientific knowledge in organization studies. *Organization*, 4(1): 51-74.
- Fiore William.J, Gregory G. Brunk och Kenneth C. Meyer, 1992. Norms of Professionell Behavior in Highly Specialized Organizations. *Administration & Society* vol. 24. No 1 pp 81-99.).

Bilaga 1

Intervjumall

Namn

Befattning

1. Berätta om ditt jobb, vad du gör om dagarna?
2. Vad finns det för mål med verksamheten?
3. Hur stämmer detta med dina professionella mål för verksamheten?
4. Hur var det innan schablonbudgetreformen?
5. Var kom idén om reformen ifrån och varför?
6. Innehåller kontrakten relevanta mål?
7. Hur ser du på förutsättningarna att hålla kontraktet?
8. Är kontraktet viktigt? Hur? Varför?
9. Kan du ge något exempel på effekter som ”schablonbudgetprojektet” gett?
10. Nämn tre konkreta bra effekter av reformen!
11. Nämn tre konkreta dåliga effekter av reformen!
12. Är detta en decentraliseringsreform?
13. Hur då?

- Grendstad, Gunnar och Per Selle, 1995. Cultural Theory and the New Institutionalism. *Journal of Theoretical Politics*, vol 7, nr 1 sid 5-27.
- Gunsteren, Herman R., van , 1976. The quest for control : a critique of the rational-central-rule approach in public affairs. London: Wiley cop.
- Leijon, Svante, 1994. "Att välja kommunens organisationsform - eller att verka i det komplicerade samspelet mellan omvärld, interna förutsättningar, verksamhetsambitioner och begränsade resurser". Göteborg KFi-rapport nr 19.
- Olson, Olov och Rolf Solli, 1995. Ekonomistyrningsparadoxen - En diskussion om krismaximering, besparingar och ekonomistyrning i välfärdsstaten. Förvaltningshögskolan. Uppsats presenterad vid konferensen "Kvalitet i kommuner och landsting", Göteborg den 17-19 oktober 1995.
- Rombach, Björn, 1991. Det går inte att styra med mål!. Lund: Studentlitteratur.
- Scott, Richard W, 1995. Institutions and Organizations. California: Sage Publications.
- Solli, Rolf, 1996. Kommunalekonomen i imperfektum, presens, futurum eller i cyberspace. Göteborg: Förvaltningshögskolans rapporter, nr 3.

KFi:s rapportserie:

1. Brorström B., 1988
"Forskning kring kommunal ekonomi och organisation - Några slutsatser och metodmässiga reflektioner"
2. Solli R., 1988
"Ekonomi för dem som gör något - Om ekonomiinformation för verksamhetsansvariga"
3. Johansson S., 1990
"Uppföljning av Kf/Lf-86 - Kommunernas och landstingens budget- och redovisningsmodell"
4. Brorström B., 1990
"Effektivitet - Synsätt, begrepp och modell"
5. Brorström B., 1990
"Redovisning - En idéskrift kring externredovisning, finansiell analys och ekonomistyrning"
6. Jönsson S., 1990
"Stadsdelschefernas förväntningar"
7. Brorström B., 1990
"Mot decentralisering och integrering - process och resultat"
8. Brorström B., 1991
"God ekonomi i kommuner och landsting"
9. Johansson I-L., Leijon S., Nilsson L., Westerlund B., 1991
"God kommunal organisation"
10. Jansson L., 1991
"Ekonomrollen i förändring. Ekonomistyrningsfunktionen i kommuner och landsting"
11. Brorström B., 1991
"Ekonomi för beslutsfattare. Den finansiella analysens uppgift, innehåll och utformning"
12. Norén L., 1991
"Mot behovsstyrning av kommunal förvaltning"
13. Bengtsson U. & Brorström B., 1992
"Redovisning av förändring och motståndskraft - resonemang kring den finansiella redovisningens uppgift"
14. Brorström B. & Solli R., 1992
"Ekonomi i en kommun - ett praktikfall om styrning och information"
15. Wise L.R., 1992

- "Transitions in Local Government Pay Administration"
16. Jönsson S. & Solli R., 1992
"Stadsdelscheferna i Göteborg och reformen. Erfarenheter 1990-91"
 17. Johansson I-L & Wikström E., 1992
"Engagemanget - organisationens livsande? En studie av den enskilda människans engagemang i kommunal verksamhet"
 18. Brorström B. & Edlund V., 1993
"Ekonomistyrning i teori och praktik - ideal och effekter"
 19. Leijon S., 1993
"Att välja kommunens organisationsform - eller att verka i det komplicerade samspelet mellan omvärld, interna förutsättningar, verksamhetsambitioner och begränsade resurser"
 20. Jensen C., 1993
"Aktörers föreställningsramar om kommunal organisering stadd i förändring"
 21. Brorström B., 1993
"God ekonomi - om bedömning av kommunernas och landstingens ekonomi"
 22. Leijon S. m.fl., 1993
"God kommunal organisation - Lyssning, Tolkning, Handling"
 23. Brorström B. & Edlund V., 1993
"Ekonomistyrningens effekter - tio ekonomichefer om sina modeller"
 24. Johansson S & Solli R., 1994
"Hur kunde det bli så? En studie av ett lärorikt och misslyckat in vesteringsprojekt i en kommun"
 25. Fihn G., 1994
"Den dubbla bokföringen, dess ursprung och Luca Pacioli"
 26. Brorström B. m.fl., 1994
"Effektivitet och stadsdelsnämnder. En studie av verksamhet, organisation och ekonomi i Göteborgs stad"
 27. Skottsberg B. & Leijon S., 1994
"Att utvecklas i enlighet med sina förutsättningar - en studie av omsorgsarbetets utveckling från institution till öppna livsformer"
 28. Brorström B. & Jensen C., 1994
"Decentralisering och ekonomi"
 29. Fihn G., 1995
"Förändring av kommunal redovisning under 1980-talet"
 30. Brorström B., Fihn G., Olsson H. & Petersson H., 1995
"Finansiell bedömning och årsredovisningsinformation - En studie i fyra kommuner av beslutsfattares synsätt och tillvägagångssätt"

31. Johansson S., 1995
"Verksamhetsbedömning i mjuka organisationer. Om kommunala ledares verksamhetsinformation och försök att finna mått på effektivitet inom social service"
32. Cwejman M. & Edlund V., 1995
"Information och informationssystem inom sjukvården. En användarstudie inom Bohuslandstinget"
33. Bengtsson U., Brorström B. & Petersson H., 1995
"Finansiell redovisning och pensionsåtagandets redovisningsmässiga hantering i kommuner och landsting"
34. Brorström B., 1995
"Styrningens villkor och effekter i professionella organisationer"
35. Jensen C., 1995
"Kommun- och riksdagspolitikerns syn på relationen dem emellan eller 'När krubban är tom då bits hästarna'"
36. Källström A. & Solli R., 1995
"Kommundirektören. Vardagen och teorin"
37. Brorström B., Bengtsson U., Cwejman M., Edlund V. & Leffler M., 1996
"Forskning pågår - fyra artiklar om styrning i offentlig förvaltning"
38. Malmer S., 1996
"Självkostnad"
39. Leffler J., 1996
"Vårdkedjans möjligheter och begränsningar"
40. Brorström B., 1997
"Förklaring av finansiell utveckling - ett förvaltningsekonomiskt forskningsprojekt"
41. Brorström B. och Solli R. (under medverkan av Siverbo S. och Edlund V.), 1997
"När intäkten kom - en studie av skiftet från kostnads- till intäktsstyrning i budgetkopplade organisationer"

Kommunforskning i Västsverige är en forskningsorganisation som bedriver forskning inom området ekonomi och organisation i kommuner och landsting. Organisationen och verksamheten utgår ifrån ett samarbetsavtal mellan kommuner och landsting i Västsverige och Göteborgs universitet. Syftet med samarbetsavtalet är att initiera forskning inom det nämnda området och därigenom bidra till att skapa en stark forskningsmiljö vid Göteborgs universitet. KFi bedriver idag en omfattande forskningsverksamhet framför allt inom områdena ekonomistyrning, finansiell analys, organisationsförändring och effektivitetsbedömning.

Kommunforskning i Västsverige

Pilgatan 19 A
411 22 GÖTEBORG

tel. 031 - 13 46 08
fax. 031 - 13 65 12