

Framgångsrik mot alla odds

**- En studie av Härjedalens
kommun**

Lisa Nöjd

ISBN 978-91-976612-3-2

© Kommunforskning i Västsverige tillsammans med författarna

2007

KFi – Kommunforskning i Västsverige
Pilgatan 19A
411 22 Göteborg

tfn 031-786 5900
fax 031-786 5909

E-post kfi@kfi.se
www.kfi.se

1. INLEDNING	1
Bakgrund	1
Kommunen	1
Studiens genomförande och disposition	3
2. TEORETISKA PERSPEKTIV	4
Institutionella arrangemang	4
Styrningslokus	4
Betydelsen av ledarskap och informella avtal	5
3. FINANSIELL ANALYS	6
En välmående kommun	6
I relation till andra	7
Resultaträkning	7
Balansräkning	10
Sammanfattning	12
4. ETT BESÖK I HÄRLIGA HÄRJEDALEN	14
Den kommunala utvecklingen	14
Strukturomvandlingen	14
Handlingskraft	14
Politisk samsyn	15
Ordning på finanserna	16
Aktörer	17
Sammanfattning	19
5. AVSLUTNINGSVIS	21
Institutionella arrangemang	21
Styrningslokus	22
Betydelsen av ledarskap och informella avtal	22
Till sist	23
REFERENSER	24

1. INLEDNING

Bakgrund

Sveriges kommuner skiljer sig åt i många avseenden, vissa kommuner är små och andra är stora (befolkning, yta). Kommunerna har olika politiska styren, olika näringslivsstrukturer och det kan skilja hur kommunerna har valt att organisera sig. De olika förutsättningarna har naturligtvis betydelse för kommunernas möjligheter att själva påverka den kommunala utvecklingen. Vissa kommuner lyckas bättre än andra. Till viss del kan strukturella olikheter hjälpa till att förklara varför somliga kommuner är fattiga och andra rika i bemärkelsen ekonomisk utveckling. Självklart är inte sådana skillnader alltid den enda orsaken till att en del kommuner har större eller mindre framgång än andra, en djupare analys kan ge andra förklaringar. Inom den kommunala forskningen finns det en hel del skrivet i syfte att klargöra olikheter i kommunal utveckling (se till exempel Brorström 2004, Brorström, Nöjd och Siverbo, 2005, Brorström och Siverbo 2001, 2002a, 2002b). Det har bland annat forskats om framgångsrika kommuner, om kommuner som lyckats vända en ogynnsam utveckling och om kommuner som lever under ekonomisk stress. Att jämföra kommuner med liknande förutsättningar för att finna förklaringar till utvecklingstendenser är ett traditionellt tillvägagångssätt. Det är vanligt att förklaringar söks dels i externa faktorer, dels i interna faktorer. De senare kan till exempel handla om att ha förmåga att anpassa efter yttre omständigheter eller hur ledarskapet i organisationen fungerar. Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har delat in Sveriges kommuner i nio grupper efter vissa strukturella egenskaper som bland annat befolkningsstorlek, pendlingsmönster och näringslivsstruktur. Indelningen skall ses som en generell indelning och är främst tänkt att användas vid analyser, jämförelser och redovisning. I den här studien fokuseras på en kommun som räknas till gruppen glesbygdskommuner och inledningsvis presenteras en kort beskrivning av vilka egenskaper som vanligen präglar en glesbygdskommun.

Glesbygd är ett samlingsbegrepp som beskriver mindre befolkade områden. Uppslagsböckernas definition av glesbygd är: ”i svensk befolk-

ningsstatistik motsatsen till tätort.¹” I Glesbygdsverkets dokument (2006) står att läsa att det inom begreppet ryms en stor variation av sociala, ekonomiska och miljömässiga förhållanden med vissa gemensamma nämnare. Egenskaper som kopplas till glesbygd är ofta av negativ karaktär och benämns *glesbygdsproblematik*. Utmärkande är svaga förutsättningar för näringsliv, vikande befolkningsunderlag, svårigheter att upprätthålla service, långa pendlingsavstånd till större befolkningscentra med god service och större arbetsmarknad. Det snävare begreppet, *glesbygdskommun*, definieras av SKL enligt följande: ”kommunens invånare skall understiga 20 000 och mindre än sju av dem skall tillsammans förfoga över en kvadratkilometer av kommunens totala yta”. SKL:s indelning har resulterat i att 39 av landets kommuner innefattas i begreppet glesbygdskommun. Glesbygdsproblematiken som dessa kommuner har att hantera medför många gånger för kommunen svårpåverkbara höga kostnader vilket vanligen leder till en ogynnsam ekonomisk utveckling. Av den anledningen ges särskilt statligt stöd i form av bland annat strukturbidrag. Den här studien fokuserar på en glesbygdskommun vars utveckling har varit den motsatta, det vill säga kommunen har påvisat en god ekonomisk utveckling.

Syftet med rapporten är därmed att förklara varför en glesbygdskommun, tillhörande glesbygdsproblematik till trots, lyckas föra organisationen mot en fördelaktig ekonomisk utveckling.

Kommunen

Kommunen som studeras är Härjedalen som under en längre period präglats av goda ekonomiska resultat vilket bidragit till ett rykte om en kommun som i det avseendet särskiljer sig från övriga glesbygdskommuner. Den under lång tid socialdemokratiskt styrda kommunen, som bildades 1974 genom sammanslagning av fem kommuner, utmärker sig även i andra hänseenden. Bland annat är den Sveriges till ytan femte största kommun och räknas därmed som en av landets största. Med sina 11 405 kvadratkilometer följer kommungränsen i stort sett samma gränser som landskapet med samma namn.

¹ Nationalencyklopedin 1992

Kommunen är även speciell på det viset att den ingår i Sveriges högst belägna landskap. I kommunen innefattas nitton orter där 10 889 av Sveriges befolkning är bosatta varav 2 724 återfinns i centralorten Sveg. Detta innebär att kommuninvånarna förfogar över drygt en kvadratkilometer vardera vilket i sin tur indikerar att kommunen med marginal hamnar inom ramen för SKL:s definition av begreppet glesbygdskommun. Befolkningsutvecklingen antyder dessutom att invånarna med tiden kommer att få ännu större yta att disponera över. Befolkningsminskning i glesbygdssammanhang förklaras dels av att det föds färre personer än det dör, dels av att det flyttar ut fler än det flyttar in. Består den avflyttande befolkningen dessutom av invånare i familjebildande ålder ger det också kvardröjande avtryck på födelsetalen. Data från 1950 fram till 2005 visar tydligt att Härjedalen har en sådan negativ utveckling, se diagram 1.

Företrädesvis är det födelsenettet som ställer till besvär för kommunen, det vill säga det föds färre än det dör. Befolkningsstrukturen visar att den arbetsföra befolkningen (19 – 64 år) står för cirka 45 procent av den totala befolkningen med en svag avtagande utveckling. Kommunen har även i jämförelse med andra glesbygdskommuner en hög andel äldre invånare, i genomsnitt runt 25 procent och med en svagt tilltagande trend. Något lägre är andelen små barn jämfört med övriga glesbygdskommuner. Trenden pekar på att denna andel med tiden kommer att minska, det vill säga färre barn kommer att födas. Kommunen präglas följaktligen av en befolkningsminskning och en hög andel äldre. Problemet med den negativa befolkningsutvecklingen är uppmärksammat inom kommunen och har bland annat resulterat i bildandet av ett lokalt parti vars syfte, enligt egen utsago, är att motverka denna utveckling.

Kommunen består, förutom av fullmäktige, kommunstyrelse och kommunledningsutskott, av åtta nämnder. Förvaltningsorganisationen innefattar kommunkansli, drätselkontor, personal- och organisationskontor, närings- och utvecklingskontor samt kontor för de olika nämnderna. Kommunen har ingen kommunchefs-funktion utan de fyra förvaltningscheferna delar på den uppgiften.

Tidigare hade Härjedalen karaktären av en skogs- och jordbruksbygd. Idag finns de största näringarna inom vad kommunen benämner som fem T:n. Dessa står för verksamheterna Trä, Turism, Torv, Tillverkningsindustri samt Tjänsteföretag. Även elkraftsbolag, viss småskalig industri och lokal produktion av livsmedel förekommer. I kommunen innefattas tre helägda och fem delägda bolag samt en stiftelse. Härjedalens Turistanläggningar är ett av de helägda bolagen. Turismen är kommunens viktigaste näring med en omsättning om cirka en miljard kronor och en sysselsättning för drygt ett tusen personer per år. Det finns även ett utvecklat samarbete med den privata näringen där det kommunala Närings- och utvecklingskontoret har en stor roll som stöd och stimulering för såväl befintliga som blivande företag. Som en parentes kan nämnas att under 2006 har sexton företag nyetablerats inom kommunen.

Ytan kommunen disponerar över är i förhållande till antal orter och invånarantal mycket stor. För en gynnsam utveckling av turismen krävs därmed väl utbyggda och fungerande kommunikationer inom och till kommunen. Den kommunala flygplatsen har nyligen utökat sin kapacitet men det finns behov av underhåll och åtgärder av vägar och trafikplatser.

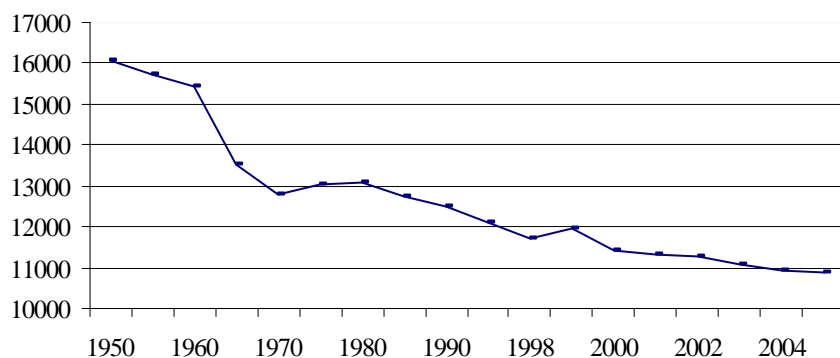


Diagram 1. Befolkningsutveckling Härjedalens kommun 1950-2005

Trots att kommunen har att tampas med den för glesbygdskommuner kända problematiken har kommunen lyckats utveckla en gynnsam ekonomi. Detta har väckt en nyfikenhet vilket föranleder den här studien. Ryktet om en god ekonomi har emellertid inte alltid varit gällande. I kommunens årsredovisning för 1991 beskriver dåvarande kommunalrådet hur kommunen utsätts för mediekritik på grund av en usel ekonomi, ”kommunen höll till i bottenträsket” löd rubrikerna. Huruvida detta haft betydelse för att kommunen 1994 utsågs som Sveriges näst rika kommun förtäljer inte historien. Oavsett detta väcker kommunen ett forskningsmässigt intresse. Om ryktet är sant, hur lyckas kommunen, mot alla odds, upprätthålla en god ekonomi?

Studiens genomförande och disposition

Studien påbörjades i början av år 2006 med en finansiell analys av Härjedalens kommun. Årsredovisningar från 1989 till och med 2004 har studerats grundligt och olika nyckeltal har tagits fram. För att bedöma kommunens finansiella ställning i ett bredare perspektiv har en jämförelse med fyra kommungrupper därefter gjorts. Denna jämförelse har, av tidsmässiga och praktiska skäl, kortats ner till att innefatta perioden 1998 till 2004. Även information från olika databaser har använts i den finansiella analysen. Därefter har kommunen besökts och tio intervjuer med sex politiker och fyra tjänstemän inom Härjedalens kommun har genomförts. Detta för att djupare studera orsaker och förklaringar till utvecklingen av den kommunala ekonomin. Intervjuerna var av samtalskaraktär vilket betyder att ett interaktivt samtal har förts mellan forskare och intervjupersoner.

I kapitel 2 följer en genomgång av teoretiska perspektiv på kommunal utveckling. Därefter följer den finansiella analysen i kapitel 3, som till att börja med fokuserar enbart på kommunen som studeras. Därpå görs en jämförelse med de fyra kommungrupperna. I följande kapitel presenteras det empiriska materialet från intervjuerna. Avslutningsvis analyseras materialet utifrån de teoretiska utgångspunkterna.

2. TEORETISKA PERSPEKTIV

Rapporten är tänkt att bidra till förklaringen av kommunal utveckling, mer specifikt hur det kommer sig att en kommunal organisation trots dåliga förutsättningar lyckas prestera en framgångsrik ekonomisk utveckling. I studien *Organisationskultur för framgångsrika kommuner* (Siverbo, 2004) beskriver författaren olika tänkbara förklaringar till kommuners utveckling. Författaren tar sin utgångspunkt från tidigare forskning. Dels är det resultat från en forskargrupp vid Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet dels är det resultat från statsvetenskap, företagsekonomi samt nationalekonomi i ämnet. En mycket kort sammanfattning av de möjliga förklaringar som ges här är 1) kommunens institutionella arrangemang, 2) hur ledningen ser på kommunens situation och hur den påverkas, 3) hur ledningen agerar och slutligen 4) informella avtal.

Institutionella arrangemang

Siverbo talar om två dimensioner som kan kombineras för att ligga till grund för ett ”idealiserat resonemang om organisationers utvecklingsmönster”. Den ena dimensionen är förmåga till kollektivt handlande och den andra dimensionen är förmåga till förändring. För att uppnå den första dimensionen, förmåga till kollektivt handlande, krävs vissa organisatoriska egenskaper, nämligen samarbete, förtroende och ömsesidighet. Med ömsesidighet avses relationer som kännetecknas av ett agerande som på lång sikt leder till en större nytta för fler än den egna individen. Detta resonemang illustreras i Mattson (2000) som *spararnas dilemma* och som visar att när individer etablerat ett samarbete vet de hur andra agerar. I det etablerade samarbetet är lösningarna stabila eftersom det saknas incitament att avvika från samarbetet. Det finns en försäkran om att skulden för eventuella impopulära åtgärder fördelas parterna emellan.

För att ha förmåga till förändring krävs egenskaper som högt i tak, öppenhet och nyfikenhet. Med högt i tak avses bland annat att kritik eller protester måste kunna framföras eftersom det uppmärksammar beslutsfattare på effekter som olika beslut och åtgärder kan leda fram till. Det

är även viktigt att beslutsfattare tillåts att fatta beslut. Hirschman (1970) får illustrera:

”On the one hand the citizen must express his point of view so that the political elites know and can be responsive to what he wants, but, on the other, these elites must be allowed to make decisions. [...] Voice has the function of alerting a firm or an organisation to its failings, but it must then give management, old or new, some time to respond to the pressure that have been brought to bear on it.” (Hirschman sidan 32 och 33)

I Siverbo (2004) förs resonemanget om att de organisationer med förmåga till kollektivt handlande men som saknar förmåga att förändra kan förväntas vara förnöjsamma och förändringsobenägna. Risken för organisationer av detta slag är att de får svårt att anpassa sig till omgivningens ställda krav på förändring. I organisationer med förmåga till förändring men som inte har förmåga att handla gemensamt kan interna stridigheter förväntas. Risken i de här organisationerna är att tillgängliga resurser överutnyttjas till följd av att en idékamp om hur organisationen skall anpassas uppstår. Förändringar präglade av konflikt riskerar att slutresultatet innebär alldeles för stora utgifter. Organisationer som både har förmåga till kollektivt handlande och förändring har störst chans till en gynnsam kommunal utveckling.

Styrningslokus

Ledningens syn på kommunens situation och hur den påverkas handlar om chefers förmåga att koppla egna beslut och handlingar till händelser runt omkring dem, vilket går under begreppet *styrningslokus*. Begreppet delas in i extern och intern där extern styrningslokus innebär att förklaringar till händelser sökes i omgivningen medan intern styrningslokus betyder en acceptans av personligt ansvar för såväl goda som dåliga händelser. Macintosh (1985) redogör för ett experiment som visar att personer med intern styrningslokus presterar bättre än personer med extern styrningslokus. Författaren har inga ingående förklaringar att lämna men en

tanke, enligt Macintosh, är att de med intern styrningslokus tror att de har kontroll över händelser och av den anledningen blir engagerade, medan personer med extern styrningslokus hänför resultat till något som finns utan för den egna kontrollen och därför är de mer benägna att bara komma vidare.

Siverbo för ett resonemang om ett cirkulärt orsakssamband det vill säga att rådande styrningslokus inom en organisation är en förklaring till gynnsam eller ogynnsam utveckling samtidigt som utvecklingen tydliggör vilken styrningslokus som dominerar och att dessa utvecklingar är självförstärkande genom föreställningen att utvecklingen kan eller inte kan påverkas. Detta resonemang som förklaring är av betydelse eftersom den indikerar uppfattningen i en organisation om dess egen möjlighet att påverka utvecklingen.

Betydelsen av ledarskap och informella avtal

Den tredje förklaringen som jag tar upp är betydelsen av ledningens agerande, bland annat för att utveckla en för organisationen gynnsam kultur. Macintosh menar att det är viktigt hur ledningen betar sig beträffande budgetarbete, det är till och med viktigare än deltagande, eftersom underordnande tar efter ledningens beteende.

”Financial people are dealings with groups and, as the group may be protective or negative towards the company, participative target setting can have either a positive or a negative effect on motivation. [...] The creation by financial people of a game spirit for budgeting appears to be more important than mere participation in target setting.”(Macintosh sidan 23)

Det har också påvisats att graden av ledningens kunskap i ekonomi har haft betydelse. Ett starkt och tydligt ledarskap har i tidigare studier visat vara värdefullt för att organisationen skall ha möjlighet att vända utvecklingen. Avslutningsvis talas om betydelsen av informella avtal i form av tidiga överenskommelser i en organisation som så småningom utgör normativa informella avtal vilka bestämmer vad som är möjligt och vad som inte är möjligt att göra i en organisation.

Den här rapporten tar sin utgångspunkt i de sammanfattande tänkbara förklaringarna som ges i Siverbo, 2004, och som även återgetts här, för att förklara utvecklingen i den för studien aktuella kommunen.

Informella institutioner för gemensamt handlande	Starka	Förnöjsamhet	Konstruktiv prövning av situation och idéer
		Förändringsobenägenhet	Successiv förändring
		Risk för ineffektivitet	Låg risk
	Svaga	Isolering	Idékamp
		Förändring uteblir	Konfliktfylld förändring
		Risk för kris	Risk för överutnyttjande av tillgångar
		Svaga	Starka
Informella institutioner för förändring			

Figur 2. Idealiserat resonemang om vilken betydelse gemensamt handlande och förändring har för situation, förändring och risk i organisationer (Siverbo, 2004)

3. FINANSIELL ANALYS

I det här avsnittet presenteras en finansiell analys. Inledningsvis ges en kortare beskrivning av Härjedalens kommuns finansiella ställning under perioden 1989 – 2004, därefter ställs kommunen i relation till fyra utvalda jämförelsegrupper. Detta för att undersöka om och i så fall ur vilka hänseenden Härjedalen skiljer sig från kommungrupper som på olika vis är att betrakta som jämförbara. Den första kommungruppen är samtliga glesbygdskommuner (39 stycken) benämnd som *Glesbygdskommuner*. De övriga kommungrupperna är glesbygdskommuner som under en sjuårsperiod (1998 – 2004) i vissa avseenden haft en snarlik utveckling som Härjedalen. De variabler som använts är strukturkostnader, befolkningsutveckling samt invånarantal. Kommungrupperna benämns fortsättningsvis enligt följande; *Mest lika strukturkostnader* (sex kommuner), *Mest lik befolkningsutveckling* (tio kommuner), *Mest lika invånarantal* (tre kommuner). För Härjedalen redovisas finansiell data för i huvudsak åren 1989 – 2004 vilken främst är hämtad från kommunens årsredovisningar men även Kommundatabasen, Webor och Scb har använts. Jämförelsegruppernas uppgifter sträcker sig med vissa undantag från 1998 – 2004 och refererar till statistik från ovan nämnda databaser.

En välmående kommun

Resultat och budget

Genom att studera den kommunala budgeten och sedan relatera till det faktiska utfallet anas en bild av hur kommunen förhåller sig till ekonomi. I diagram 2 redovisas kommunens budgetföljsamhet med värden rensat för extraordinära poster.

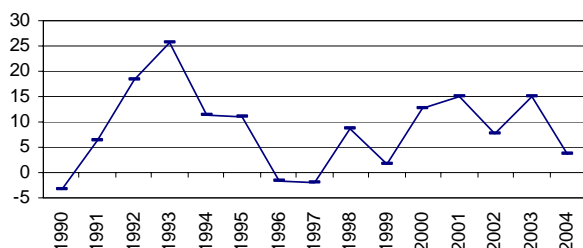


Diagram 2. Budgetavvikelse (mkr) Härjedalens kommun 1990-2004

Det framkommer att i 80 procent av den totala perioden utfaller resultatet bättre än budget. I de allra flesta fall överstiger avvikelserna 10 mkr. Tre av åren är förväntan på kommunens resultat bättre än utfallet med avvikelser som varierar mellan -1,7 och -3,4 mkr. År 1998 är enda tillfället kommunen räknar med underskott vilket emellertid visar sig vara en felbedömning då året avslutas med överskott. Även utfallet av nettokostnader visar sig i många fall bli bättre än vad som budgeterats, närmare bestämt i drygt 50 procent av de studerade åren. Tittar vi lite närmre på verksamheternas resultatutfall konstateras att *negativ* budgetavvikelse främst företräds av social- och barn- och utbildningsnämnden. Fler av de kraftigaste negativa avvikelserna inträffar från och med år 2000 till och med 2004 vilket även är några av de år kommunen som helhet redovisar stora överskott i resultaträkningen.

Vi går vidare med att studera resultatutvecklingen under perioden 1989 till 2004. Resultatet presenteras före extraordinära poster. I diagram 3 åskådliggörs att Härjedalen fjorton gånger under en period av totalt sexton år konstaterar plusresultat i bokslutet.

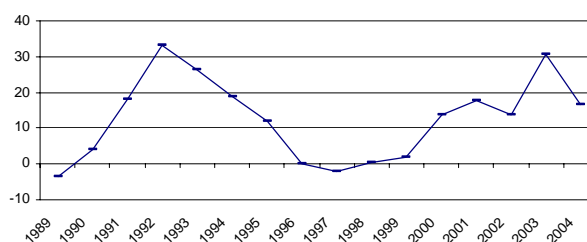


Diagram 3. Resultat före extraordinära poster (mkr) Härjedalens kommun 1989-2004

Som vi kan se blir utfallet negativt två gånger under perioden, 1989 och 1997 med -3,5 respektive -2 mkr. Överskotten varierar från 0,2 till 33,2 mkr. En beräkning ger kommunen ett genomsnittligt överskott om cirka 14,8 mkr under de år kommunen redovisar positivt resultat. År 1991 sker en resultatförbättring med närmare 13 mkr. Året efter ökar resultatet med dryga 14 mkr. I diagrammet framträder därefter en neråtgående trend vilken når sin vändpunkt först 1997, som också är det andra året under perioden då kommunen redovisar negativt resultat. De därpå följande åren redovisas positiva resultat. En genomgång av koncernredovisningen vi-

sar att koncernens resultatutveckling inte skiljer sig nämnvärt från kommunens med undantag för år 2002 då koncernens resultatförsämring är tydligare än kommunens.

Slutligen skall vi se hur kommunens investeringsvilja/behov har sett ut under perioden. I diagram 4 framkommer att investeringarna har en neråtgående trend.

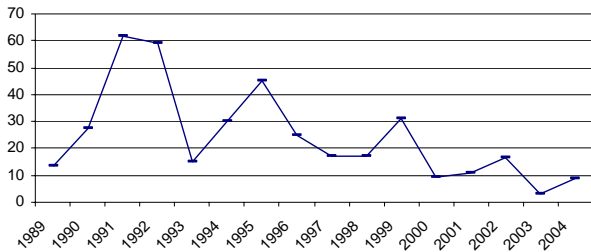


Diagram 4. Nettoinvesteringar (mkr) Härjedalens kommun 1989-2004

Med fokus på resultatutvecklingen konstateras att Härjedalen är en ekonomiskt välmående kommunal organisation. Det finns en tendens att övervärdera kostnader och undervärdera de kommunala ekonomiska resultaten, många gånger visar sig resultatet avvika i positiv bemärkelse från den planerade budgeten. I vissa fall lämnas förklaringar till resultat- och budgetutvecklingen i de kommunala årsredovisningarna. I princip ges följande tre förklaringar; 1) högre skatteintäkter, 2) ett bättre finansnetto, 3) lägre pensionskostnader än förväntat. Även tillfälliga händelser tas upp. I nästa kapitel granskas Härjedalen i ett jämförande perspektiv i syfte att bedöma hur pass välmående den kommunala ekonomin är.

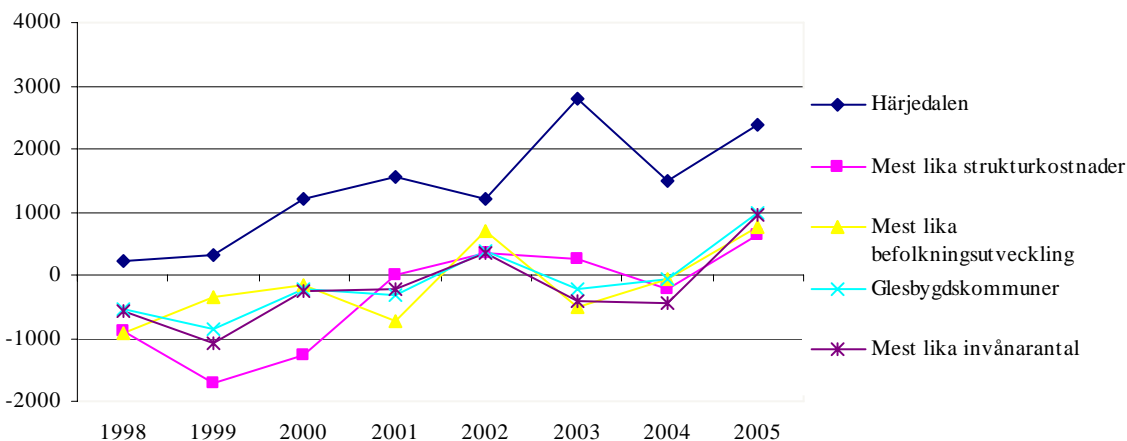


Diagram 5. Resultat före extraordinära poster 1998-2005 Härjedalens kommun samt jämförelsegrupperna

I relation till andra

I följande avsnitt sätts Härjedalens finansiella ställning i relation till de fyra jämförelsegrupperna som har valts eftersom de i olika hänseenden är lika Härjedalens kommun. Detta gör att vissa förklaringsfaktorer kan uteslutas eller hjälpa till att förstå. Olika nyckeltal ligger till grund för jämförelserna mellan Härjedalen och jämförelsegrupperna och är, om inget annat anges, beräknade per invånare. Jämförelsen görs under sex- och sjuårsperiod. Jämförelsen syftar till att bedöma Härjedalens finansiella ställning i ett vidare perspektiv. Kapitlet inleds med att olika nyckeltal relaterade till resultaträkningen granskas. Därefter belyses balansräkningsrelaterade nyckeltal.

Resultaträkning

Resultat

Inledningsvis presenteras samtliga kommungruppers resultatutveckling (rensat för extraordinära poster) i relation till Härjedalen under en period av åtta år (1998 – 2005).

Här blir det mycket tydligt att Härjedalens kommun skiljer sig markant från jämförelsegrupperna. Medan Härjedalen redovisar positiva resultat samtliga år ser vi att gruppen *Mest lika strukturkostnader*, vilken är den av jämförelsegrupperna som i detta avseende är mest lik Härjedalen, redovisar positivt tre gånger av totalt åtta möjliga.

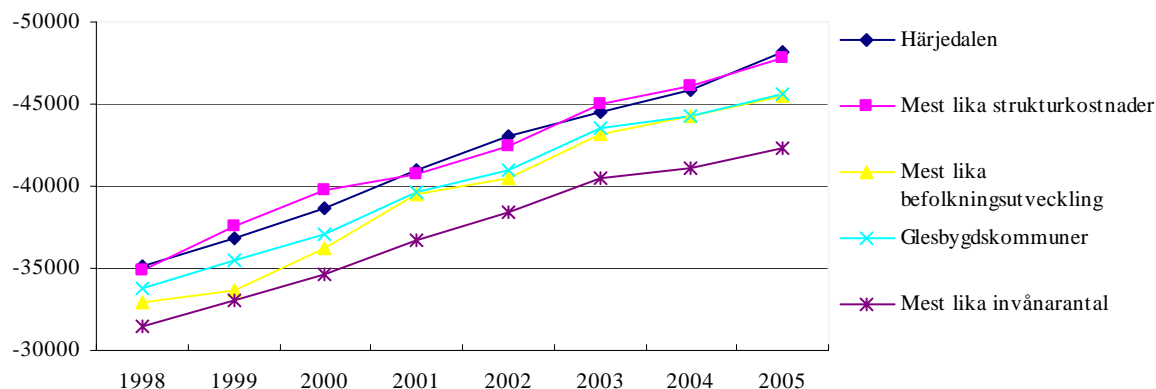


Diagram 6. Nettokostnadsutveckling 1998 - 2005 Härjedalens kommun samt jämförelsegrupperna

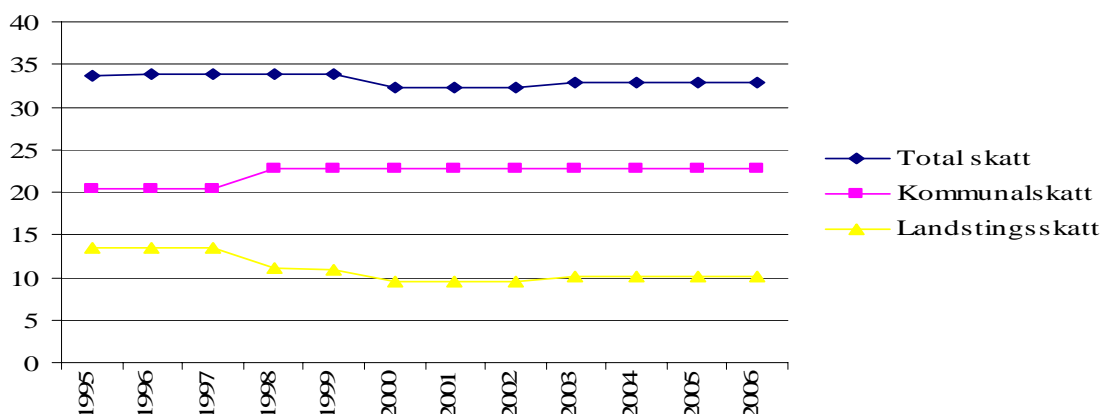


Diagram 7. Skattesatsutveckling för Härjedalens kommun 1995-2006 (kronor)

Övriga kommungrupper presenterar överskott två gånger under perioden. I de fall då jämförelsegrupperna har överskott i resultaträkningen understiger överskottet dock Härjedalens resultat.

Härjedalen redovisar genomgående bättre resultat än samtliga jämförelsegrupper. En intressant notering är att år 2002 erhåller Härjedalen ett sämre resultat än året innan medan samtliga jämförelsegrupper presterar bättre. Året efter (2003) redovisar Härjedalen ett betydligt bättre resultat än året innan medan jämförelsegrupperna försämrar resultatet. De två sista åren följs samtliga kommungrupper åt trendmässigt.

Nettokostnader

I diagram 6 framkommer att gruppen *Mest lika strukturkostnader* och Härjedalens kommun båda har höga nettokostnader i relation till de övriga jämförelsegrupperna under hela jämförelseperioden (1998 – 2005).

Härjedalens högre nettokostnader återfinns i huvudsak i de löpande externa kostnaderna. När det gäller verksamhetsintäkter ökar Härjedalen mer

än samtliga jämförelsegrupper från 2001 till 2004, året därefter sjunker intäktsnivån och förhåller sig slutligen 2004 på samma nivå som gruppen *Mest lika strukturkostnader*. Härjedalen ligger emellertid förhållandevis högt i detta avseende under hela perioden. Trenden för den totala nettokostnaden ser mycket snarlik ut för samtliga. Såväl intäkter som kostnader är högre för Härjedalens kommun än för kommunerna i de grupper som är utvalda att vara jämförande exempel. Intäkterna tenderar att för Härjedalens del öka mer än de övriga kommungrupperna. Trenden för kostnadsutvecklingen visar att Härjedalens kostnader ökar minst.

Skatter

År 1998 genomförs en skatteväxling mellan landstinget och kommunerna i länet (se diagram 7). Skatteväxlingen uppgick till 2,38 kronor och avsåg överföring av särskilda omsorger, särskolan samt psykiatireformen. Förutom dessa skatteväxlingar med landstinget har det inte skett några andra förändringar vad gäller skattesatsen för Härjedalens kommun än en sänkning med 25 öre år 1995.

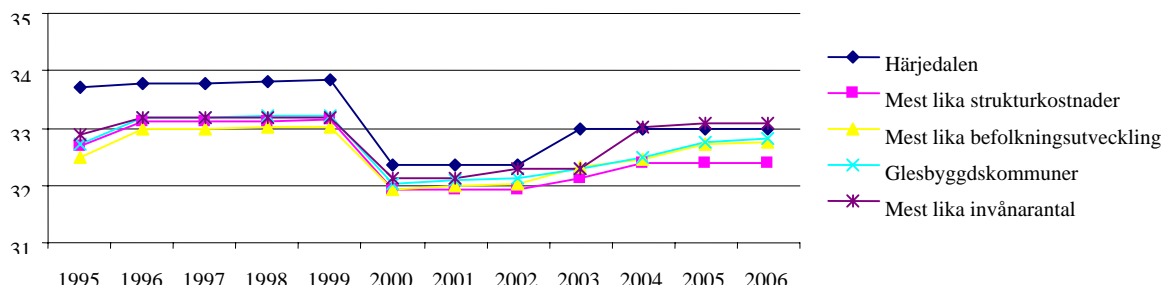


Diagram 8. Total skattesatsutveckling 1995-2006 (kronor) Härjedalens kommun samt jämförelsegrupperna

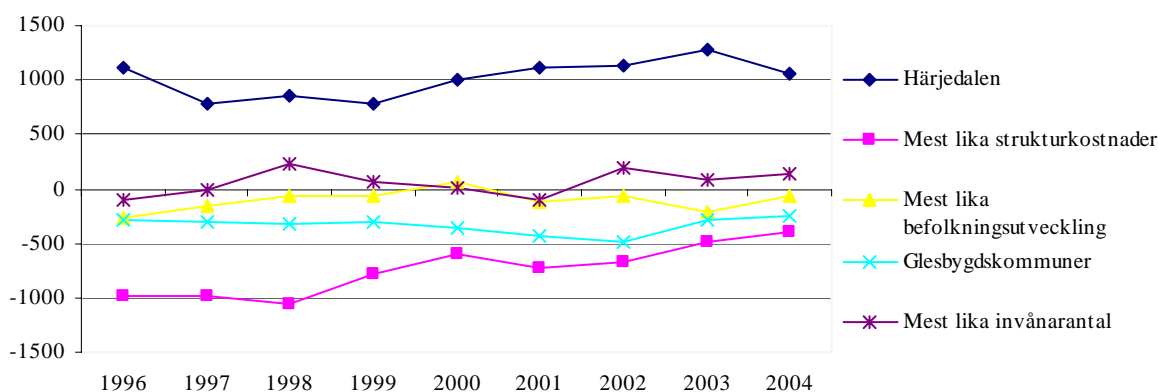


Diagram 9. Finansnetto kr/invånare 1996-2004 Härjedalens kommun samt jämförelsegrupperna

En granskning av utvecklingen av den totala skattesatsen (se diagram 8), det vill säga både kommunal- och landstingsskatt, visar att Härjedalen i jämförelse har en högre nivå på skatten fram till och med 2004 då gruppen *Mest lika invånarantal* höjer den totala skattesatsen så att den hamnar över Härjedalens nivå. År 2000 sjunker skattenivån för samtliga vilket antagligen är en effekt av att kyrkan skiljs från staten. Trenden ser i stort sett lika ut för samtliga, den avvikelser vi kan notera är 2003 då Härjedalen höjer skatten till landstinget med 69 öre, de övriga ligger still, året därpå följer *Mest lika invånarantal* i samma spår och höjer med 73 öre.

Finansnetto och generella bidrag

Under genomgången av årsredovisningar har några poster väckt mer intresse än andra. En av dem är finansnettot. I stycket som följer analyseras finansnettot men även utvecklingen av generella statsbidrag. I diagram 9 presenteras utvecklingen av finansnettot och här ser vi att Härjedalens utveckling särskiljer sig ganska rejält från de jämförande gruppernas. Samtliga jämförelsegrupper har ett fåtal eller inga år där finansnetto är positivt medan Härjedalen redovi-

sar positivt alla år, diagrammet (9) visar även att det är ett högt finansnetto.

Härjedalens generella statsbidrag ökar 1991 och 1992 med cirka 20 mkr per år. År 1993 införs statsbidragsreformen vilket bland annat innebär att specialdestinerade bidrag från och med nu ingår i det statliga utjämningsbidraget vilket i sin tur betyder att verksamhetsintäkterna minskar och det generella statsbidraget ökar. Samtidigt förklaras i kommunens årsredovisning för 1993 en kraftig minskning av skatteintäkter (inklusive statsbidrag om 33 mkr) med det nya skatteutjämningsystemet och den allmänna neddragningen av statsbidrag till kommuner.²

² Från och med 1995 benämns statsbidragen endast som "bidragsintäkter" i nothänvisningarna. Från 1992 till och med 1997 redovisas "särskilda ersättningar" som en särskild post i årsredovisningen. Året efter redovisas kostnads- respektive inkomstutjämnings, från och med detta år utgår särskilda ersättningar under en period.

3. FINANSIELL ANALYS

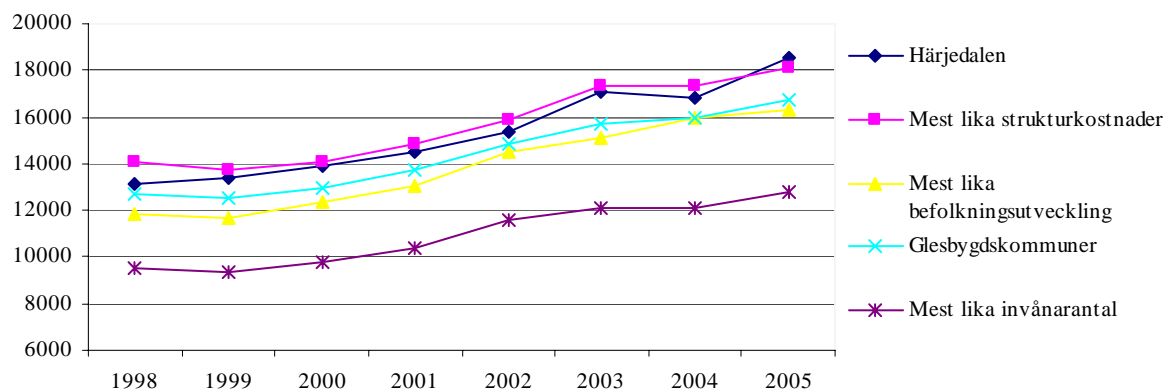


Diagram 10. Generella statsbidrag och utjämning 1998-2005 Härjedalens kommun samt jämförelsegrupperna (tidigare uppgifter har inte varit möjliga att ta fram)

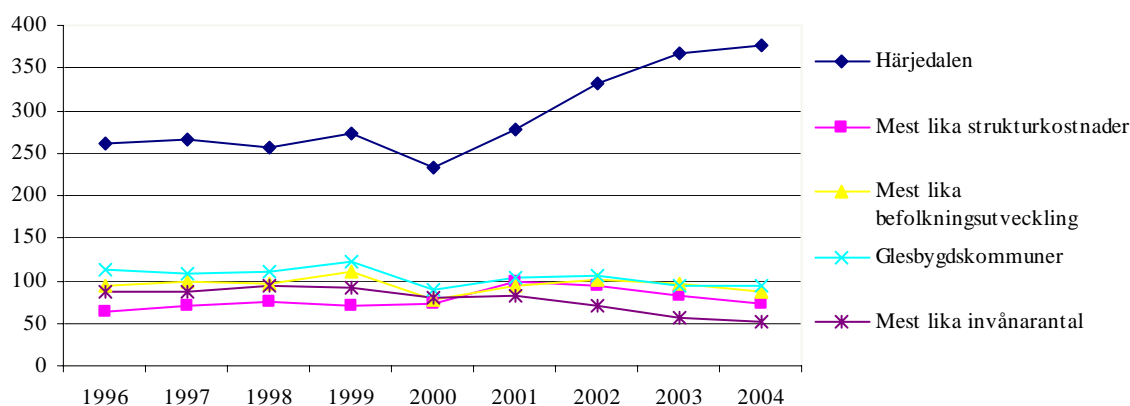


Diagram 11. Kassalikviditet procent 1996-2004 Härjedalens kommun samt jämförelsegrupperna

Statsbidragen ligger sedan förändringen 1993 konstant över 150 mkr per år. Som högst är bidraget närmare 190 mkr (2003, se diagram 10) då kommunen också erhåller särskilt bidrag för befolkningsminskning samt ett tillfälligt sysselsättningsstöd. Även året efter ersätts kommunen för detta plus ett mindre stöd för LSS-utjämning. Att det totala generella statsbidraget trots detta sjunker förklaras främst av minskat stöd för utjämning av skillnader i skattekraft. Därmed konstateras att kommunens intäkter av generella statsbidrag ökar kraftigast under de fyra första åren (1990-1993). År 1994 minskar bidragen med elva procent vilket i sig inte är att betrakta som särskilt anmärkningsvärt utan mer bör ses som en effekt av den kraftiga ökningen året innan vilket i sin tur är ett resultat av statsbidragsreformen. De generella bidragen ger kommunen, efter denna reform, en intäkt som ökar från dryga 150 mkr till nära 180 mkr per år. Härjedalen och gruppen *Mest lika struktur-*

kostnader erhåller högst bidrag och utjämning under hela perioden. En nedbrytning av utjämningen visar att den största skillnaden härrör från kostnadsutjämningen. För Härjedalens del relateras kostnadsutjämningen till tilläggsbidrag för äldreomsorg, vilket stämmer väl överens med kommunens stora och ständigt ökande äldre befolkning. Trenden är att statsbidragen ökar för samtliga – Härjedalens statsbidrag ökar emellertid lite mer.

Balansräkning

Eget kapital

En annan post som väcker intresse är den som relateras till de kommunala tillgångarna. Härjedalens tillgångar är jämförelsevis höga under hela perioden, kommunen uppvisar också en trend som pekar uppåt. De fyra sista åren (2002 - 2005) är skillnaden särskilt tydlig (se diagram 11) då Härjedalen ökar tillgångarna mer än jäm-

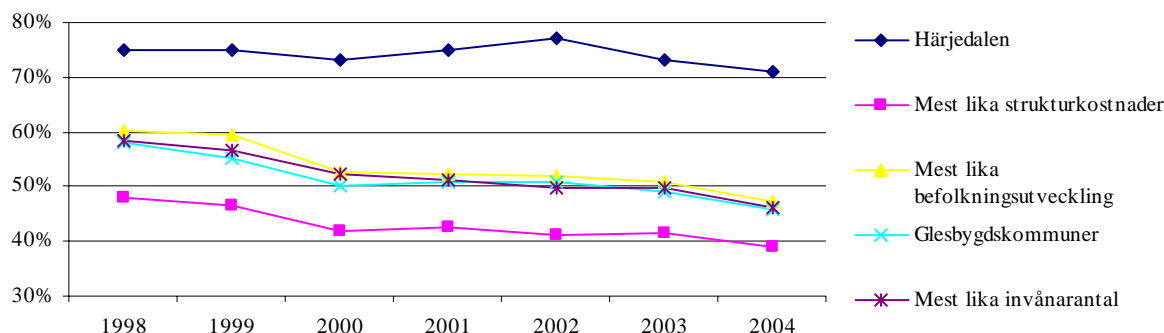


Diagram 12. Soliditet enligt balansräkningen procent 1998-2003 Härjedalens kommun samt jämförelsegrupperna

förelsegrupperna. I jämförelsen med övriga kommungrupper ser vi att medan dessa redovisar en relativt oförändrad utveckling med en konstant nivå runt 20 tkr per invånare och år ökar Härjedalens eget kapital successivt. Ökningen går från cirka 30 tkr till dryga 40 tkr per invånare från 1998 till 2005 eller närmare 250 mkr totalt. Ökningen förklaras av att de likvida medlen växer.

Kommunens kassalikviditet, det vill säga andel omsättningstillgångar av andel kortfristiga skulder visar kommunens kortsiktiga ekonomiska hållbarhet. Understiger värdet 100 betyder det att summan av omsättningstillgångar inte är tillräckliga som finansieringsmedel för dessa skulder. För Härjedalen gäller under samtliga studerade år ett värde överstigande 100 och vi kan därmed konstatera att kommunen hanterar de kortsiktiga ekonomiska åtagandena mycket bra. Som lägst har kassalikviditeten ett värde om cirka 120 procent (1991), värdet ökar successivt under hela perioden med ett fåtal nedgångar för att 2004 stanna på närmare 400 procent. År 1993 sker en markant ökning vilket förklaras av att de kortfristiga skulderna sjunker. Vi skall här notera att de kommunala investeringarna detta år är betydligt mindre relativt åren strax innan och närmast efter vilket bör ha betydelse i sammanhanget. Samma förklaringar är troliga under åren 2000 till 2004 då kommunen ökar sin kassalikviditet från 232 till 375 procent. Härjedalens kassalikviditet är följaktligen mycket god och i jämförelse med kommungrupperna visar sig en betydande skillnad. Jämförelsegruppernas kassalikviditet är under perioden ett flertal år

under 100 procent vilket indikerar att det finns svårigheter med att klara de kortsiktiga ekonomiska åtagandena. Medan jämförelsegruppernas kassalikviditet tenderar till att försämrats förbättrar Härjedalen under de sista åren ständigt den kortsiktiga betalningsförmågan.

Även omfattningen av de kommunala skulderna särskiljer Härjedalen från jämförelsegrupperna. Utvecklingstrenden för kommungrupperna och Härjedalen följs däremot åt ganska väl. Noterbart är emellertid att Härjedalen minskar de kommunala skulderna 2002 medan övriga kommungrupper, tvärtom, ökar skuldbördan. I diagram 12 redovisas soliditetsutvecklingen 1998-2003.

Härjedalen har en skuldsättning som rör sig runt 25 procent av de totala tillgångarna under hela perioden. I jämförelse noteras att de övriga kommungrupperna ligger mellan 40 och 60 procent. En uppdelning i långfristig, kortfristig samt skuldsättningsgrad härledd till pensions-skuld och liknande visar att det främst är den långfristiga skuldsättningsgraden som särskiljer Härjedalen från jämförelsegrupperna. Härjedalen har en långsiktig skuldsättningsgrad runt 2,5 procent under så gott som hela perioden, sista året har kommunen avvecklat samtliga långfristiga skulder. De kortfristiga skulderna skiljer sig inte i någon större omfattning mellan Härjedalen och de övriga kommungrupperna. De kommunala avsättningarna för pensions-skuld och löneskatt är i relation till övriga glesbygdskommuner lägre för Härjedalen. Under de sista

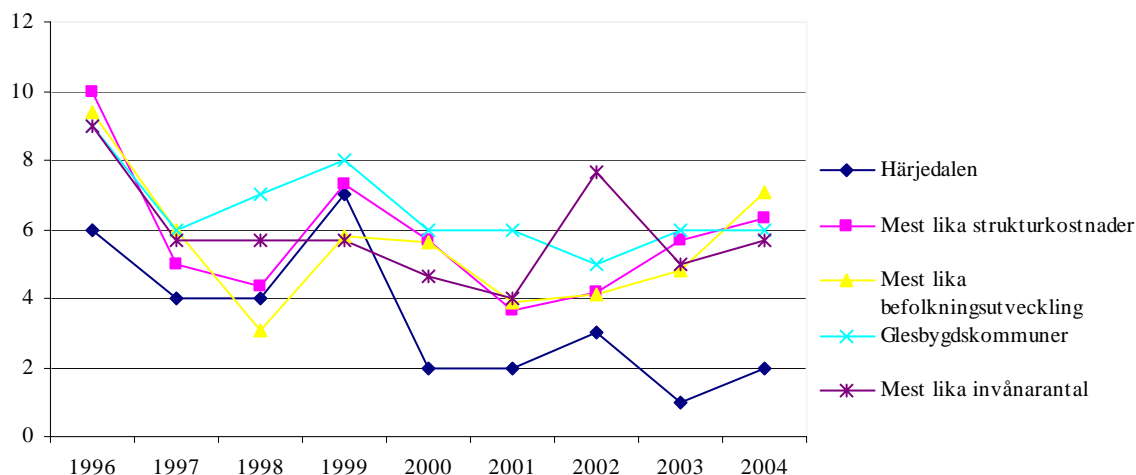


Diagram 13. Nettoinvesteringarnas andel i procent av skatter och generella bidrag 1996-2004 Härjedalens kommun samt jämförelsegrupperna

åren gör Härjedalen andra avsättningar härledda till främst nedskrivningar av fastighetsvärden med värden upp till åtta procent av den totala skuldsättningen. För övriga kommungrupper görs sådana avsättningar med som högst dryga tre procent. Även den långsiktiga betalningsförmågan är således för Härjedalen betydligt starkare än för jämförelsegrupperna. Jämförelsegrupperna har en genomsnittlig soliditet på cirka 40 procent medan Härjedalens kommun ligger runt 75 procent.

I årsredovisningarna går det att läsa att kommunen strävar efter att minska långfristiga skulder företrädesvis de med oförmånliga lånevillkor. Den finansiella analysen visar att denna strävan också varit lyckosam. Sista året redovisar kommunen inga långfristiga skulder. I sammanhanget skall också noteras att kommunen under den studerade perioden avyttrar delar av sina anläggningstillgångar alla år utom ett (1999). Två av åren (2000, 2002) går försäljningarna direkt in i kommunala investeringar. De kraftigaste värdena redovisas 1992 och 1993 då kommunen försäljer tillgångar för drygt 40 respektive 30 mkr. Försäljningarna består främst av fastigheter, tomter och aktier men även viss kommunal verksamhet innefattas. Den ökande tillgångsmassan i form av likvida medel är troligtvis ett resultat av försäljningen av de kommunala anläggningstillgångarna.

Nettoinvesteringar

Slutligen, görs en jämförelse av hur stor del nettoinvesteringar upptar procentuellt av skatteintäkter och generella statsbidrag.

Som vi ser i diagram 13 upptar Härjedalens investeringar i förhållande till jämförelsegrupperna en mindre andel av skatteintäkter och generella bidrag. Så gott som samtliga jämförelsegrupper visar ett genomgående högre värde än Härjedalen. De totala skatteintäkterna uppvisar inte några större avvikelser mellan Härjedalen och jämförelsegrupperna, därmed dras slutsatsen att jämförelsegruppernas investeringsvilja/behov är något högre än Härjedalens. Förvisso är Härjedalens generella bidrag något högre men inte i en sådan omfattning att det räcker som förklaring. Vi konstaterar att Härjedalens investeringsvilja/behov även i relation till jämförelsegrupperna är låg.

Sammanfattning

I analysen har det framkommit att Härjedalens kommun är ekonomiskt mycket stark. Soliditeten är hög och i jämförelse med andra kommuner med liknande förutsättningar framkommer att Härjedalen särskiljer sig på vissa punkter. Kommunen har en resultatutveckling som är mycket god, på sexton år redovisas endast två negativa resultat. Det har konstaterats att kommunen har en hög nivå på det egna kapitalet och finansnettot. Den kommunala skattesatsen förhåller sig på en något högre nivå i jämförelse

med de övriga grupperna, vidare är det så att kommunens investeringar har haft en tendens att minska med åren. De statliga bidragen till kommunen skiljer sig inte anmärkningsvärt från jämförelsegrupperna.

Vi har nu fått en bild av det ekonomiska läget i kommunen, frågan som vi söker svar på kan inte anses vara besvarad i och med det. Vi måste även få en bild av hur det förhåller sig inom den kommunala organisationens väggar i form av kultur men även annat som kan upptäckas som viktigt för kommunens ekonomiska utveckling. I följande kapitel redovisas den berättelse som framkommit under samtal med politiker och tjänstemän i Härjedalens kommun och som slutligen skall hjälpa oss att förstå hur kommunen lyckats få en gynnsam ekonomisk utveckling trots dåliga odds.

4. ETT BESÖK I HÄRLIGA HÄRJEDALEN

Den kommunala utvecklingen

Det här avsnittet är en redogörelse för de samtal som fördes med sex politiker och fyra tjänstemän under besöket i kommunen. Jag fokuserar på att lyfta fram det som jag uppfattar som betydelsefullt för syftet med studien genom att koncentrera på det som uttrycks mest frekvent och som kan kopplas till den kommunala utvecklingen. Detta visar sig till exempel som händelser, uppfattningar och personer.

Strukturumvandlingen

En viktig del i den kommunala utvecklingen är strukturumvandlingen det vill säga det skede då kommunen gick från en utpräglad skogsnäring till en tjänstenäring. En hel del viktiga tjänsteföretag har etablerats i kommunen och många menar att denna etablering är ett avgörande inslag i utvecklingen. Näringslivet är en viktig och prioriterad del för kommunen. Inte minst avslöjas det genom att kommunen har ett för kommunen relativt stort och välutvecklat näringslivskontor. I samtalen med såväl kommunpolitiker som tjänstemän framträder ett stort engagemang och intresse för kommunens näringsliv. Det talas mer om näringslivet än om den kommunala verksamheten.

”Nu handlar det mer om näringsliv, jag har jobbat mest med det nu. Det kan man se att det är mer åt det hållet nu att skapa tillväxt eller göra tillväxten möjlig för vi skapar ju inga företag, vi skapar förutsättningarna.” R7³

Det skall emellertid nämnas att det finns en tillfredsställelse med de kommunala verksamheterna, särskilt nöjd är man med äldreomsorgsverksamheten. Ett tydligt bevis för engagemanget i kommunens näringsliv är små anekdoter som berättas om såväl politiker som tjänstemän som bidragit med personliga insatser för näringslivsutvecklingen. I nuläget råder en stor förhoppning och förväntan inför ett påbörjat biobränslekombinatprojekt i samarbete med bland andra ett kinesiskt företag. Lyckas denna etablering

innebär det många nya arbetstillfällen för kommunen.

Inom turistnäringen beskrivs det finnas en stor investeringsvilja men uppfattningen finns att kommunen inte alltid tar det ansvar den borde i detta. Kommunen uppfattas inte alltid vara särskilt benägen att hjälpa de entreprenörer som vill göra satsningar i mindre storlek. Enligt kritiker skulle ett kommunalt engagemang i form av till exempel bidrag även till småföretagare vara fördelaktigt för kommunen som helhet.

Kommunen präglas av en framtidstro som bland annat avspeglas i hur respondenterna resonerar kring de kommunala problemen. Men det finns även en viss oro inför framtiden. Härjedalen är en glesbygdskommun och det mest oroväckande är ett typiskt glesbygdsproblem, nämligen den negativa befolkningsutveckling kommunen kämpat med under lång tid. En av respondenterna pekar i sammanhanget också på att det råder brist på mångfald i kommunen. Det är således inte bara födelsenettot som oroar. Den glesbygd som präglar Härjedalen medför svårigheter att få invandrare att vilja flytta in. Det finns emellertid planer på att ta emot ett 60-tal flyktingar. Ytterligare omständigheter som är problematiska är att kommunen består av ett begränsat arbetsmarknadsområde vilket leder till att kommunen inte alltid har möjlighet att erbjuda två personer i en potentiell inflyttande familj arbete. Ett annat problem är begränsade kommunikationer såväl inom som till och från kommunen.

Handlingskraft

Vid ungefär samma tidpunkt som Sverige upplevde den finansiella krisen i början av 1990-talet utsattes Härjedalens kommun för kritiska omdömen i media. I kommunen hävdades det emellertid gång efter annan att den kommunala ekonomin var stark - samtidigt fanns det en medvetenhet om att detta egentligen bara var en chimär, ekonomin var skakig.

Den landsomfattande finansiella krisen lämnade djupa avtryck i den svenska ekonomin. Många kommuner drabbades hårt av neddragningar till följd av minskade statsbidrag. På riksplanet visades nu en stor politisk enighet om att sanera Sveriges ekonomi. I Härjedalens kommun upp-

³ Detta är en kodning av respondenterna.

fattades signalerna om en stundande kris mycket tidigt, kommunalrådet tog samtidigt intryck av den mediekritik kommunen fick men även av det samlande grepp som togs på regeringsnivå. Dessa intryck bidrog till att kommunalrådet fattade beslut om att åtgärder måste vidtas. Genom en idéskrift hade kommunalrådet för avsikt att starta en process där diskussioner och utredningar ”skulle motverka en statisk och till omvärlden oföljsam kommun.” I idéskriften redogjorde kommunalrådet för sina egna tankar och idéer om framtiden med det tydliga budskapet att ”bearbeta signaler och inte bara lägga dem till handlingarna.” Vidare framkommer det att kommunalrådet inte var främmande för att dra lärdom av det privata näringslivet, ett citat får illustrera:

”Man måste studera såväl privata som offentliga sektorer framsteg med örnens blick från högt ovan och själva svara för utformningen. [...] Vi skall bli precis så effektiva och bra som våra kritiker insiktslöst tillskriver den privata sektorn vara.” (Idéskrift, 1991, sidan 8 och 9)

I kommunen inleddes nu en stor nedskärningsprocess där ”man vände på varenda sten och värderade samtliga verksamheter”. Processen präglades av ett mycket stort engagemang hos såväl politiker som hos tjänstemän, inom de politiska blocken och över blockgränser. I och med att detta arbete startades i ett tidigt skede blev insatserna och de därpå följande effekterna inte särskilt dramatiska. Utvecklingen sammanfattas bra i följande uttalande:

”[...] plötsligt pekade siffrorna alldeles förskräckligt bra [...] två år efter den dramatiska artikeln [...] var vi näst rikast, lika stora rubriker och lika stor överdrift det.” R3

I den situation som nu låg för handen (en kommande landsomfattande ekonomisk kris) visade kommunalrådet på stor handlingskraft. Hela den kommunala organisationen deltog i det hårda och omfattande saneringsarbetet inte bara genom fysisk kraft i form av praktiskt arbete utan även genom ett uppriktigt engagemang som grundade sig i en förståelse för allvaret i situationen. I arbetet med att driva processen spelade även kommunens drätselchef en stor roll. Han

beskrivs vara mycket kunnig inom sitt ämbete och ha en god förmåga att kalkylera om framtiden. En respondent beskriver det på följande vis:

”Ja, han [kommunalrådet] stod ju bakom [arbetsprocessen] tillsammans med drätselchefen som ju alltid har ett hårt grepp om ekonomin och en väldigt stark styrförmåga. Det hade också att göra med den stabila politiska majoriteten, man kände att man hade kraften och stödet för att driva en sådan här process.” R1

Det är uppenbart att agerandet som ledde till det gedigna arbetet haft stor betydelse för kommunens fortsatta utveckling. Medvetenheten och förmågan att möta upp förändringar under ordnade former har blivit ett kännetecken för kommunen. Många kommuner upplevde stor problematik till följd av den landsomfattande kris som beskrevs inledningsvis. För Härjedalens del minimerades problemen eftersom krisen togs på allvar mycket tidigt och att åtgärderna sattes in i god tid. Händelsen tillskrivs således som mycket viktig för den fortsatta utvecklingen av Härjedalens kommun. I ovanstående citat framkommer att en rådande politisk stabilitet även hade betydelse för att åtgärden kunde genomföras på ett lyckat vis. Detta blir en naturlig övergång till nästa avsnitt där den politiska samsynens betydelse diskuteras särskilt.

Politisk samsyn

År 2003 anlät kommunen EuroFutures AB i syfte att genomföra en omvärldsanalys av Härjedalens kommun. Analysen inriktades på olika branscher inom kommunens näringsliv i syfte att få veta hur utvecklingsarbetet skulle fortskrida. Omvärldsanalysen resulterade i att kommunen gavs förslag på viktiga åtgärder för ett strategiskt utvecklingsarbete för kommunen som helhet. Dessa sammanfattades i ett tio-punktsprogram. I en av de tio punkter som föreslås för kommunens utvecklingsarbete hävdas att:

”Ett lyckat utvecklingsarbete måste förankras på bred front – politiskt, inom den kommunala förvaltningen, i näringslivet och bland andra aktö-

rer. Det krävs en politisk samsyn om Härjedalens utveckling, vad Härjedalen skall stå för och hur resurser skall fördelas.” (EuroFutures Handlingsinriktad omvärldsanalys för Härjedalens kommun: 2004 sidan 11)

För att få en gynnsam utveckling krävs, enligt konsulten, således en politisk samsyn. Enligt vad som framkommit vid samtalen med både politiker och tjänstemän är just den politiska samsynen ett signum för kommunen och en mycket viktig anledning till kommunens ekonomiska välmående. En förklaring till att det råder en god samsyn kan vara att kommunen präglas av en mångårig socialdemokratisk politisk majoritet. Det är först under senare år partiet tagit stöd av andra partier. Stabiliteten i politiken upplevs ha skapat ”lugn och ro” vilket har haft en positiv effekt på arbetsmiljön. Politiker och tjänstemän har kunnat arbeta utan större störningar i form av inre konflikter. Partipolitiken har stått tillbaka för en vilja att styra kommunen i den riktning man gemensamt kommit fram till är den mest gynnsamma för kommunen som helhet. Naturligtvis förekommer meningskiljaktigheter men det är tydligt att såväl politiker som tjänstemän är överens om att de ideologiska skillnaderna inte bör stå i vägen för den kommunala utvecklingens bästa och därför drivs inga större principiella frågor. Vissa uttalanden pekar emellertid på att det finns en längtan efter en spänstigare diskussion, en mer dynamisk politik då det anas en viss risk för förstelning. Någon har även uttryckt att det på nämndnivå förekommer ett visst ”stuprörstänkande”. Ytterligare en risk som framkommer med en alltför stor samförståndspolitik illustreras genom följande citat:

”Det kan bli besvärande ibland [samförståndet] när man nästan blir för personlig med varandra då kan det bli besvärligt om man hamnar i en konflikt [...]” R7

Den övervägande föreställningen är att det råder en omfattande politisk samsyn och trots att vissa uttrycker att det kan medföra en fara är de flesta övertygade om att detta är bra för kommunen. Omvärldsanalysens slutsatser kan naturligtvis ha haft en viss påverkan i denna uppfattning. Även oppositionen är av den meningen att en

politisk samsyn är bra, vissa respondenter beskriver emellertid oppositionens roll av karaktären resignerad. Till följd av många års opposition har det blivit mycket tydligt vilka frågor som är meningsfulla att driva och vilka som inte är det.

”[...] oppositionen har varit blaha, det är inte värt att nämna, det är ingen opposition [...]” R2

Inom kommunen råder det en mycket god personkemi, både på den politiska nivån och på tjänstemannanivån men även de båda nivåerna emellan vilket också bör ha betydelse för enigheten. Det har även framkommit uppfattningar om att samsynen har med kommunkaraktären att göra, det vill säga att eftersom det är en mycket liten kommun finns det kunskap om vilka frågor som är viktiga att driva för kommunens överlevnad. Motsatsen till samsyn är oenighet och i sammanhanget skall nämnas att det finns uppfattningar som hävdar att det även finns inslag av oenighet, detta har att göra med bypolitik. Vid kommunsammanslagningen var bypolitiken relativt stark - ett tydligt utslag för det är kommunens namn. Till vanligheten hör att centralortens namn är lika med kommunnamnet här är kommunnamnet lika med landskapsnamnet. Såväl de ideologiska skillnaderna som bypolitiken finns där men framträder idag i mycket begränsad omfattning, de har försvagats till företräde för den politiska samsynen och en öppen kommunikation.

Så kan det konstateras att det inom Härjedalens kommun råder enighet och att dialogerna präglas av öppenhet samt att kommunen därmed gott och väl lever upp till punkt åtta i omvärldsanalysens tio-punktsprogram, det vill säga det som förespråkar politisk samsyn.

Ordning på finanserna

En hjärtefråga för föreliggande rapport är givetvis hur aktörerna inom kommunen förhåller sig till ekonomin. Under avsnittet om handlingskraft citeras en respondent som beskriver att drätselchefen har ett ”hårt grepp om ekonomin” vilket indikerar att det finns fokus på ekonomin. Samtliga respondenter talar också om den hårda budgetdisciplin som råder inom kommunen. Det

finns en i hög grad stark medvetenhet om vikten av att inte överskrida budgeten.

”Det är en väldig oro om man bara överskrider med en krona, då känns det i luften att alla blir oroliga [...]”

R3

Det finns även en klarsynthet om att ett visst ekonomiskt överskott är oerhört viktigt och nödvändigt för framtiden. Den rådande kulturen kommer till uttryck i en försiktighet till exempel på så vis att investeringsbehov ses över och diskuteras noga innan beslut fattas. De flesta tycker att det är bra att investeringar får ta tid men det finns också uppfattningar om att den rådande försiktigheten är ett hinder för den kommunala utvecklingen.

”Det ska nog stötas och blötas länge, [...] det skulle behövas lite högre fart här.” R9

Andra funderingar kring den kommunala ekonomin:

”Det finns pengar och vissa säger att det är fel, kommunen har ju lånat ett väldigt kapital av sina medborgare [...]” R5

”Ja den [ekonomin] är stabil och det är klart att ibland har man blivit lite irriterad. Är den alltför stabil? [...] är det detta kapital vi ska förvalta, eller ska vi ta tillbaka? Var ligger normalnivån?” R7

Följaktligen råder det en budgetdisciplin och förhastade investeringsbeslut lyser med sin frånvaro, satsningar sker med varsamhet. De som inte alls håller med om att kommunen är investeringströg nämner som exempel den simhall som under många år varit föremål för diskussion och som nu är under byggnation. Satsningen på en kommunal simhall visar sig emellertid vara ett gott exempel på att investeringar skall vara noga genomtänkta och planerade. Byggandet av en simhall har diskuterats sedan kommunen skapades. (I simhallsdebatten finns tydliga inslag av bypolitik i den kommunala dialogen.) En annan satsning som lyfts fram är en påbyggnad till Folkets Hus där ett ”Mankell-rum” håller på att skapas med tanken att författaren, som

härstammar från bygden, genom sina verk skall marknadsföras. Ytterligare är det många av respondenterna som framhåller kommunens tidiga anpassning till bredbandstekniken som ett motbevis till påståendet om kommunal tröghet i avseendet att satsa på investeringar. Flera av respondenterna kopplar samman trögheten i kommunen med att kommunen har en betydande hög medelålder i ledningen. En hög medelålder innebär att befinna sig i en förvaltande fas i livet, inte i en utvecklingsfas, vilket då skulle återspeglas i sättet att arbeta.

”Vi har för mycket av de här kamrerstyperna.” R2

En annan respondent förklarar att det ”det är väl ganska naturligt att det (förvaltandet) finns här” eftersom det är en offentlig förvaltning. I samtalen med respondenterna är det intressant och avslöjande att notera hur olika respondenter beskriver sitt och kommunens förhållande till ekonomin. Vissa uttrycker sig i termerna försiktighet, noggrannhet och risktänkande – dessa tolkas ha en mer positiv inställning till hur ekonomin hanteras än de som uttrycker sig med begreppen återhållsamhet, förvaltande, tröghet och förändringsobenägenhet. Oavsett uttryckssätt framkommer det att det i huvudsak råder en gemensam övertygelse om att ekonomin är viktig. Hur aktörerna inom en organisation arbetar, agerar och förhåller sig till olika saker har stor betydelse för hur organisationen utvecklas. I nästa avsnitt tas ett bredare grepp om Härjedalens kommuns viktigaste aktörer.

Aktörer

En punkt i den tidigare nämnda omvärldsanalysen förespråkade samsyn, en annan punkt pekar på vikten av ett tydligt och långsiktigt ledarskap såväl politiskt som på tjänstemannanivå. I sammanhanget poängteras att politiken har en avgörande roll för att få med näringslivet men även andra aktörer i ett långsiktigt utvecklingsarbete. Jag har redan berört att vissa personer i ledarpositioner haft stor betydelse för den kommunala utvecklingen på grund av sitt agerande i vissa händelser. Här vill jag försöka fånga hur personer inom kommunen haft betydelse för organisationskulturen. Framförallt framträder två personer. Den ena är kommunens andra kom-

munalråd, den andra är kommunens ”ständige” drätselchef.

Inledningsvis berättades om kommunalrådets agerande inför en stor kris. Han visade på betydande handlingskraft och lyckades genomföra omfattande förändringar inom så gott som samtliga kommunala verksamheter utan några nämnvärda motsättningar. Kommunrådet själv hade påverkats dels av medial kritik mot kommunen men även av regeringens samlande grepp om Sveriges finanser då finanskrisen var ett faktum. Det fanns även en medvetenhet om att det ekonomiska läget inom kommunen var skakigt. Kommunrådet, tillsammans med drätselchefen, lyckades övertyga övriga såväl politiker som tjänstemän om att läget var allvarligt och om det egna ansvaret. Det stora saneringsarbetet blev därmed en gemensam handling över de politiska blockgränserna och en vändning för kommunen. Ett par år efter åtgärden var det rådande läget i kommunen gott. Det berättas också om hur samma kommunalråd vid ett senare tillfälle lyckades avstyra att ett 80-tal arbetstillfällen gick om intet genom att avbryta semestern för att förhandla med regeringen. Händelsen beskrivs som typisk för kommunalrådet som framställs som en mycket kraftfull ledare och som satsade mycket på näringslivet. Ett uttalande om kommunalrådet:

”Det är ju tre personer [kommunalråden i Härjedalens kommun] med lite olika [...] den som jag kanske tycker är nog [kommunalrådet] som var den som var mest eldsjäl och som var klippt och skuren [för uppdraget].” R2

Dåvarande kommunalrådet har ett långt förflutet med Härjedalens kommun. I slutet på 1960-talet inleddes detta förhållande då kommunalrådet arbetade som byggnadschef samtidigt som han var politiskt aktiv. 1989 tillträdde han som kommunstyrelsens ordförande vilket var en position han behöll fram till och med 1999 då han avgick. Även drätselchefen har haft en lång relation med kommunen, han har arbetat som drätselchef sedan kommunsammanslagningen 1974. Följande uttalanden är symptomatiskt för den allmänna uppfattningen om honom:

”Vi har en drätselchef som är helt suverän [...] han har ju sin stora

hobby som arbete, samhällsbyggnad och ekonomi, han är helt fantastisk!” R4

I rapportens inledning beskrivs den kommunala strukturen och att Härjedalens kommun inte har någon kommunchef, ansvaret delas lika mellan personalchef, drätselchef, förvaltningschef och näringslivschef. Frågan om varför detta arbetsätt har valts har inte funnit sitt svar. Delat ledarskap ligger emellertid i tiden, det är många organisationer som väljer ett sådant tillvägagångssätt. Det kan antas vara mer anpassad till det samhälle vi lever i idag. För Härjedalens del har detta delade ledarskap resulterat i att drätselchefen åtskilliga gånger får en mer framträdande roll än sina tre kollegor, många beskriver honom som en informell kommunchef:

”[...] det är han [drätselchefen] som styr med järnhand, man ska inte säga så, men han är mycket, mycket stark, har jobbat med kommuner hela sitt liv i princip, kan väldigt mycket han har kompetensen som en kommunchef”. R6

Då det förekommer ett stort förtroende för drätselchefen finns det en bred acceptans för detta men det existerar också uppfattningar som visar att det finns en önskan om en motvikt till drätselchefens styrka:

”Detta [avsaknaden av en kommunchef] har inneburit att drätselchefen har väldigt stor makt [...] han har även tagit sig den makten. Han är bred i sin kompetens, han är inte enbart ekonom, han är också väldigt duktig på affärsjuridik och har en god allmän kunskap. Det är svårt att argumentera mot honom. Det har inneburit att vi har en stabil ekonomi, lite för stabil ibland därför att investeringsviljan har varit mycket låg, det ska mycket till för att man ska göra en chansning.” R5

Det hävdas att det finns vissa situationer som kräver tydlig styrning och att någon pekar med hela handen:

”Vi har en väldigt stark drätselchef och då kan det vara lite som så att

han präglar utvecklingen och om politikerna är lite svaga då blir det ju drätselchefen som styr.” R2

Det råder ingen tveksamhet om att de två aktörer som nu har beskrivits har haft betydelse för den kommunala utvecklingen. Dessa två personer har med sina starka ledarstilar, breda kompetenser och engagemang satt tydlig prägel på kommunen. Under samtalen med politikerna och tjänstemännen nämns också många andra personer som betydelsefulla för Härjedalens utveckling - flera av dem har det gemensamt att de befinner sig inom näringslivets olika delar. Efter den stora strukturomvandlingen har kommunen utvecklat ett mycket gott samarbete med näringslivet och många betydelsefulla tjänsteföretag har etablerats inom kommunen. Personer som varit delaktiga i dessa etableringar återkommer under samtalen och uppfattas därmed ha haft en stor del i kommunens situation. För samarbetet mellan kommun och näringsliv finns ett mycket väl fungerande näringslivskontor, strategiskt placerat vägg i vägg med arbetsförmedlingen och för att nämna någon särskilt är chefen för näringslivskontoret ett exempel på en person som anses vara mycket betydelsefull för kommunen:

”[...] jag vill lyfta fram chefen för det [näringslivskontoret] som en väldigt viktig kugge, han jobbar ju väldigt, väldigt hårt. Han har under åren lyckats skapa sig ett nätverk som är livsviktigt. [...] han har nog en viktig roll i det hela.” R6

Aktörerna inom kommunen har haft och har en mycket stor betydelse för Härjedalen. Genom tydligt ledarskap, handlingskraft och effektiva åtgärder har ett förtroende för ledningen skapats. Genom en restriktiv hållning till ekonomin har en stabilitet i de kommunala finanserna skapats. Dessa förhållningssätt från betydande aktörer har haft stor inverkan på den organisationskultur som råder inom Härjedalens kommun.

Sammanfattning

Inledningsvis pekas på utmärkande egenskaper för glesbygdskommuner i allmänhet. Bland annat nämns att förutsättningarna för näringslivet

är svaga, det kan vara svårt för en glesbygdskommun att behålla det näringsliv som etableras inom kommunen till förmån för mer attraktiva storstadsregioner, och det är också mycket vanligt att befolkningsunderlaget sviker. Utmärkande för en glesbygdskommun är även långa pendlingsavstånd och svårigheter att upprätthålla god kommunal service. Om vi tittar på Härjedalens förutsättningar kan vi konstatera att problematiken finns där. Befolkningsutvecklingen har sedan femtiotalet haft en negativ trend, det föds för få barn, ungdomar flyttar och på grund av det begränsade arbetsmarknadsområdet är det svårt att få familjer att flytta in. Detta är problematiskt för kommunen. Härjedalens kommun är en glesbygdskommun som är glest befolkat, mindre än en person per kvadratkilometer. Enligt EU:s mått är kommunen obedd. Glesheten innebär att infrastrukturen med vägar och kommunikationer är mycket viktig för kommunen. Detta är också problematiskt för kommunen. När det kommer till näringslivet har Härjedalen däremot en viss fördel, den rika naturen som erbjuder stora möjligheter att utveckla näringslivet i form av turism kan inte flyttas. Fjällen vilar tryggt inom kommungränserna.

I studien framträder tre områden som enligt respondenterna är särskilt viktiga för kommunen, två av dem visar sig mycket explicit nämligen ekonomi och samsyn. Inom kommunen råder en kultur som präglas av en försiktighet med de kommunala finanserna och det finns en oskriven regel som lyder: håll budget. Alla vet att ekonomin är oerhört viktig för kommunen. Men kulturen är inte endast av ekonomisk karaktär, samsynen genomsyrar den kommunala organisationen, i synnerhet på den politiska arenan. Den rationaliseringsprocess kommunen genomgick under tidigt 1990-tal har haft en stor inverkan på den kommunala utvecklingen. Insatsen sattes in snabbt och bestämt. Och alla var med. Enigheten som kopplade grepp om kommunen har dröjt sig kvar. Bland annat kommer det till uttryck genom att ideologiska frågeställningar är ovanliga, det finns en (oskriven) ”regel” som säger att kraften skall läggas på det som ur ett helhetsperspektiv är mest gynnsamt för kommunen. Förvisso finns olika uppfattningar om vad som är bäst för kommunen men det leder vanligtvis inte till större konflikter. Oppositionen är ofta relativt medgörlig. De ideologiska motsättningarna lyser följaktligen med sin frånvaro, ett visst mått av bypolitik kan däremot konstateras.

Det tredje området som framkommer som väsentligt för kommunen och dess utveckling är ledarskap. Detta uttrycks inte lika tydligt utan anas mer implicit. I samtalet med politiker och tjänstemän har personer i ledarskapspositioner givits stort värde. Ur berättelserna kan två personer urskiljas som särskilt viktiga. Den ene är kommunens andra kommunalråd, den andre är kommunens ekonomiskt ansvarige. Flera andra personer har haft stor betydelse för kommunen men dessa två har satt tydlig prägel på Härjedalens kommun. Den goda ekonomin, samsynen och engagemanget från såväl politiker och tjänstemän, den stora investeringsviljan i turismen, de etablerade tjänsteföretagen, samarbetet mellan näring och kommun och slutligen de grundförutsättningar som är unika för kommunen (miljön, naturen, klimatet etcetera) är en bra sammanfattning av kommunens goda förutsättningar inför framtiden. Kommunens villkor är således av varierande karaktär, vissa mer problematiska (glesbygd), andra mer gynnsamma (naturen).

Ur de här tre områdena; *ekonomi, samsyn* och *ledarskap* kan fyra faktorer lyftas fram som förklarar varför kommunen haft en gynnsam ekonomisk utveckling trots dåliga odds. För det första handlar det om att det finns en förmåga att fånga upp signaler och att därefter sätta in nödvändiga åtgärder innan krisen är ett faktum, det vill säga **att vara ute i god tid**. För det andra handlar det om en samsyn som grundar sig i en **stabil politisk organisation**, kommunen har haft samma politiska majoritet sedan kommunen bildades. För det tredje råder det en stark budgetdisciplin och en medvetenhet om den egna möjligheten till påverkan i kommunen som avspeglas i **organisationskulturen** och skapar förutsättningar för en god ekonomi. Avslutningsvis, den fjärde faktorn som förklarar är de **aktörer** som verkat och verkar inom kommunen.

5. AVSLUTNINGSVIS

Studien inleds med en finansiell analys av Härjedalens kommun som visar att kommunen har en mycket god beredskap på såväl kort som lång sikt. Tillgångarna finansieras genom ett ackumulerat eget kapital. Investeringarna, som till stor del finansieras via skatteintäkter, är sparsamma vilket bidrar till att den kommunala skuldbördan inte är särskilt betungande. I de flesta avseenden särskiljer sig Härjedalens kommun från de jämförande kommungrupperna, bland annat framkommer skillnader mycket tydligt i resultatutvecklingen. Kommunen uppvisar inga synliga tecken på svårigheter med att leva upp till kravet på en budget i balans. I det därpå följande kapitlet sökes förklaringar till varför Härjedalen är en så pass ekonomiskt välmående kommun jag vill göra gällande. Fyra tjänstemän och sex politiker har fått ge sin syn på den kommunala utvecklingen och utifrån de samtal som förts har följande fyra förklaringsfaktorer synliggjorts; snabba insatser, stabil politisk organisation, organisationskultur och aktörer. Avslutningsvis skall jag återkoppla till de teoretiska perspektiv som presenterats.

Institutionella arrangemang

Utifrån det idealiserade resonemanget om organisationers utvecklingsmönster som beskrivs inledningsvis finns det två dimensioner som förklarar varför en organisation utvecklas på det vis den gör. Lever en organisation upp till båda dessa dimensioner kan en gynnsam ekonomisk utveckling förväntas. Om vi börjar med dimensionen som handlar om förmågan till kollektivt handlande konstateras att Härjedalens kommun präglas av de egenskaper som enligt teorin krävs för detta, nämligen samarbete, förtroende och ömsesidighet. Inom kommunen råder en mycket stor samsyn och trots vissa inslag av bypolitik och stuprörstänk är det tydligt att kommunen genomsyras av tanken om kommunens bästa inför framtiden, det vill säga en ömsesidighet som leder till ett agerande för en större nytta för kommunen som helhet än för till exempel en enskild nämnd eller verksamhet. Samsynen indikerar även att det finns ett förtroende mellan politiker och tjänstemän vilket även bekräftas under samtalen med dem.

Den andra dimensionen handlar om förmåga till förändring och kräver att det är högt i tak samt att det råder öppenhet och nyfikenhet i organisationen. I det här avseendet överensstämmer inte Härjedalens kommuns egenskaper lika tydligt som de som avsågs i den första dimensionen. Inom kommunen upplevs det vara mycket högt i tak, alla får möjlighet att komma till tals och inga indikationer på att det finns en rädsla för att säga vad man tycker kan påvisas. Så långt lever kommunen upp till kravet för att ha förmåga till att förändra men när vi kommer till egenskapen som handlar om nyfikenhet råder inte fullständig enighet. Många hävdar att kommunen är stel på så vis att satsningar på investeringar många gånger hålls tillbaka. Det är en mycket tydlig egenskap inom kommunen att noga planera och diskutera förändringar för att minimera risktagandet. Kritikerna menar att det finns en förvaltande tendens som är ett hinder för den kommunala utvecklingen. Min tolkning är att detta agerande mer handlar om försiktighet som återspeglar budgetdisciplinen än om att inte vara nyfiken på nyheter och innovationer. Det finns tydliga inslag som visar på att kommunen är öppen för förändringar, belysande exempel på det är till exempel den tidiga bredbandsanpassningen och det nyligen inledda samarbetet med kinesiska företag om en satsning på ett biobränsle-kombinat. Utifrån det kan konstateras att kommunen ganska tydligt återfinns inom de båda dimensionerna. Kommunen kan således beskrivas som en institution som präglas av stark förmåga till gemensamt handlande och till förändring. Ett försök att placera in Härjedalens kommun i fyrfältsmatrisen om det idealiserade resonemanget om betydelsen av gemensamt handlande och förändring visar att kommunen lutar åt att hamna inom det fält som beskriver vara mest gynnsamt, det vill säga ganska långt upp till höger (se figur 3). Enligt resonemanget är kommunen benägen att konstruktivt pröva uppkomna situationer och idéer, förändringar får ta sin tid och risken för ineffektivitet är därmed låg.

Informella institutioner för gemensamt handlande	Starka	Förnöjsamhet	Konstruktiv prövning av situation och idéer
		Förändringsobenägenhet	Successiv förändring
		Risk för ineffektivitet	Låg risk
	Svaga	Isolering	Idékamp
		Förändring uteblir	Konfliktfylld förändring
		Risk för kris	Risk för överutnyttjande av tillgångar
		Svaga	Starka
Informella institutioner för förändring			

Figur 3. Idealiserat resonemang om vilken betydelse gemensamt handlande och förändring har för situation, förändring och risk i organisationer (figur i Siverbo, 2004)

Styrningslokus

I termerna intern och extern styrningslokus kan Härjedalens kommun betraktas som en organisation med ett ledarskap med stor intern styrningslokus det vill säga det finns en acceptans av ett personligt ansvar för såväl positiva som negativa omständigheter. Med intern styrningslokus avses att ta ansvar för tagna beslut genom att koppla besluten till händelser runt omkring. I studien har det berättats om enskilda insatser för kommunens utveckling. En mycket viktig händelse är den kraftansamling som togs i början av 1990-talet då dåvarande kommunalråd initierade att hela den kommunala verksamheten skulle omvärderas. Kommunalrådet tog ett stort ansvar för detta. Det fanns en insikt om att det var kommunens ansvar att se till att åtgärder vidtogs, kommunalrådet fattade beslut om dessa åtgärder och lyckades tillsammans med drätselchef och hela kommunorganisationen genomföra åtgärderna med ett mycket lyckat resultat. Under samtalen med politiker och tjänstemän framkommer att det finns en betydande medvetenhet om att den kommunala utvecklingen är avhängig hur aktörer inom kommunen agerar till exempel genom vilka beslut som tas. Respondenterna talar om problemen som finns i kommunen men de talar hellre om hur problemen skall lösas och fokus ligger på eget handlande. Det konstateras därmed att kommunen har en benägenhet att söka förklaringar och lös-

ningar till olika händelseförlopp främst inom den egna organisationen - inte i den omgivande kontexten.

Betydelsen av ledarskap och informella avtal

Det teoretiska perspektivet utgår från ledarskapets betydelse för en organisations utveckling. Den händelse som nu beskrivits har varit mycket betydande, om inte avgörande, för kommunen. Den ekonomiska situationen uppmärksammas som kritisk, ledarskapet lyckas skapa ett kommunalt samförstånd över blockgränserna. Många kommuner stod inför samma problematik, hela Sverige stod inför en finansiell kris. Utan att veta hur andra kommuner resonerade i detta ser vi här en kommun som såg den egna handlingen som avgörande för utfallet. Även om siffrorna visade bra resultat anades att situationen inte var hållbar på sikt. Drätselchefen visade här prov på god förmåga, vilket kan anses lade grunden för den respekt och det förtroende som såväl politiker som tjänstemän idag hyser för honom. Om resultatet av åtgärderna fallit ut på annat vis hade situationen kanske varit anorlunda. En återkoppling till ledarskapets betydelse visar att handlingskraft och förmågan att se egna handlingar som viktiga för en gynnsam (eller ogynnsam) utveckling har haft stor betydelse för Härjedalens kommun. Kommunal-

rådets handlingskraftiga agerande i det här sammanhanget bidrog till att vändningen lyckades.

En annan viktig egenskap hos ledare är att ha förmågan att utforma en för kommunen gynnsam kultur. I den idéskrift som låg som underlag för den ovan beskrivna lyckade vändningen görs gällande att det är viktigt att ”bearbeta signaler och inte lägga dem till handlingarna”. Detta har tagits på allvar och avspeglas tydligt i den rådande kulturen inom de kommunala väggarna. Bland annat kommer det till uttryck genom att tyngdpunkten läggs på att genom budgetdisciplin och samsyn styra kommunen mot en hållbar utveckling. Betydande för den rådande organisationskulturen är också att drätselchefens roll har utvecklats till informell kommunchef, en formell sådan saknas ju. Många uppfattar att drätselchefen har en betydande roll i hur kommunen styrs och det är också tydligt att han har haft och har påverkan på den kommunala utvecklingen. Hans stränga syn på budgetdisciplin har lämnat skarpa avtryck i organisationen. Även den politiska ledningen avslöjar goda kunskaper i ekonomi vilket naturligtvis spelat stor roll för att drätselchefen har vunnit den position han idag har. Kopplingen mellan god ekonomisk kunskap och god ekonomi i organisationer har redan påvisats inom den kommunala forskningen, den här studien lämnar därmed ytterligare ett bidrag genom att bekräfta en sådan koppling även här.

I kommunen har det alltså utvecklats ett klimat, en kultur, präglad av ekonomisk krismedvetenhet men även av öppenhet och högt i tak. Det finns ett förtroende och en ömsesidighet mellan politiker och tjänstemän och det finns följaktligen ett särskilt förtroende för drätselchefen. Den starkaste egenskapen som kännetecknar Härjedalens kommun är samsyn, företrädesvis en politisk sådan. Politiken har sedan 1974, då kommunen bildades varit socialdemokratiskt styrd. Politiken har således varit oerhört stabil vilket kan vara en förklaring till den politiska samsyn som råder. Tjänstemän och politiker har haft möjlighet att utföra sina sysslor i lugn och ro utan politiska konflikter och omställningar. Oppositionens roll har till viss del resignerat eftersom det är klart och tydligt vilka frågor som är fruktbara att anföra och vilka som kommer att

röstas ner omgående. Annorlunda uttryckt; oppositionen väljer sina krig. Inom kommunen har således en tradition utvecklats att endast ägna tid till frågor som är stora och viktiga för kommunens överlevnad. Traditionen bjuder också att det finns en samsyn i dessa frågeställningar. Detta kan ses som ett utslag av ett slags normativt informellt avtal som ingåtts i kommunen. Informella avtal påverkar hur en kommun utvecklas eftersom det begränsar handlingsutrymmet för ledningen. Det informella avtalet i Härjedalens kommun som beskrivs här (om att inte ägna sig åt ideologiska frågeställningar utan gå över blockgränserna och låta samsynen domenera för ett framtida Härjedalen) har med det facit som nu ligger för handen varit gynnsamt för den kommunala utvecklingen. Hur det sett ut med annan majoritet är omöjligt att veta.

Till sist...

Många av respondenterna har haft svårt att beskriva vad som sitter i väggarna i Härjedalens kommun, för mig är det självklart. Det som sitter i kommunhusets väggar i härliga Härjedalen är framförallt en budgetdisciplin och en samsyn som till stor del kan härledas till kommunalråd nummer två och drätselchefen. Dessa båda personer har haft en stor betydelse för den kommunala utvecklingen. Genom engagemang och särskilda ledaregenskaper har de gemensamt bidragit till en kultur som främjat en god ekonomisk utveckling. Den politiska stabiliteten som varit rådande i kommunen har antagligen utgjort en god grundförutsättning för att kommunen har kunnat utvecklas på ett så positivt vis som nu har konstaterats.

En avslutande fråga som måste ställas, och som möjligen kan ge ett bättre svar på hur det är ställt med kommunens förmåga att anpassa sig till förändringar är kopplad till den höga medelålder som konstateras i kommunen. Flera respondenter har uttryckt oro för den omställning som följer då stor kompetens och erfarenhet försvinner ungefär samtidigt från den kommunala organisationen. Hur kommer Härjedalens kommun att hantera det tomrum de lämnar efter sig? Och vad händer med den kommunala ekonomin när drätselchefen försvinner?

REFERENSER

- Brorström Björn, 2004
Den stora vändningen. Ett universitetssjukhus i förändring. Studentlitteratur Lund
- Brorström Björn, Lisa Nöjd, Sven Siverbo, 2005
KFi-rapport 76. *Politisk styrning i framgångsrika kommuner - Om de politiska arbetssätten i Ale, Kungälv, Lerum, Lidköping, Mark och Tanum.* ISBN 91-975799-0-4
- Brorström Björn, Sven Siverbo, 2001
Institutioner och individer. Om utveckling i framgångsrika kommuner. Studentlitteratur Lund
- Brorström Björn, Sven Siverbo, 2002a
De fattiga och de rika. Studentlitteratur Lund
- Brorström Björn, Sven Siverbo, 2002 b
Framgångsrik vändning. Göteborgs universitet: Förvaltningshögskolans rapporter, rapport 44
- Hirschman Albert O., 1970
Exit, Voice and Loyalty responses to decline in firms, organisations, and states. Harvard College US of America
- Macintosh Norman B., 1985
The Social Software of Accounting and Informations Systems. John Wiley & Sons Ltd
- Mattson Ingvar, 1998 och 2000
Den statliga budgetprocessen, rationell resursfördelning eller meningslös ritual. SNS Förlag Stockholm
- Siverbo Sven, 2004
Organisationskultur för framgångsrika kommuner. En studie av Munkedal, Sotenäs, Strömstad och Tanum. Studentlitteratur Lund
- EuroFutures AB, Januari 2004
Handlingsinriktad omvärldsanalys för Härjedalens kommun - Med fokus på turism, distansoberoende tjänster och bioenergi.
- Idéskrift Struktur- och organisationsutredning – 10 mål KF - beslut § 43/1992 Härjedalens kommun
- Nationalencyklopedin Band 7, 1992
Höganäs Bra Böcker
- [Glesbygdsverket 2006
www.glesbygdsverket.se/site/default.aspx?id=140-17k-](http://www.glesbygdsverket.se/site/default.aspx?id=140-17k-)
- [Sveriges Kommuner och Landsting 2006
URLhttp://www.skl.se/lopsedelbanner.asp?C=24.](http://www.skl.se/lopsedelbanner.asp?C=24)

