

Berättelsen om Strömstads kommun

66

Sven Siverbo och
Peter Arkevåg

Göteborg 2003

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Innehållsförteckning.....	2
Varför utvecklas kommuner på olika sätt?.....	3
Forskningsprogrammet	3
Teoretiska utgångspunkter.....	4
Analysmodell och tidigare forskning	4
Forskningsprojektet i Norra Bohuslän.....	7
Föreliggande rapport	7
Strömstads kommun.....	8
Kort om Strömstads kommun.....	8
Historia	8
Industrikommun i omvandling	8
Fem problem i kommunen.....	9
Förändrings- och förnyelsearbete.....	10
Norrmännen kommer!	12
Viktiga personer.....	13
Nutid.....	13
Uppfattningar om vad som är bra	14
Uppfattningar om vad som är mindre bra	15
Framtid.....	16
Ljusglimtar.....	16
Orosmoln	17
Utmärkande egenskaper.....	18
Reflektioner	21
Referenser.....	24

VARFÖR UTVECKLAS KOMMUNER PÅ OLIKA SÄTT?

FORSKNINGSPROGRAMMET

Vid Kommunforskning i Västsverige bedrivs forskning inom forskningsprogrammet Kommunal utveckling - institution och aktör. Programmet syftar till att förklara varför utvecklingsförloppen bland kommuner och landsting ser så olika ut. Förklaringar till utvecklingsförloppen söks både på aktörs- och institutionsnivå. Utgångspunkten är att utvecklingen dels formas av politikernas och tjänstemännens beslut och handlingar, dels av de restriktioner för beslut och handling som institutionerna utgör. Institutionerna är det organisatoriska regelsystem som finns i och omkring organisationen. Institutioner kan både vara formella (exempelvis lagar och organisationsformer) och informella (exempelvis normer, vanor och traditioner).

Forskningsprogrammet initierades bland annat som en reaktion på att kommunernas utveckling i den allmänna debatten framställdes som ödesbestämd; utvecklingen var helt beroende av omgivningsförhållanden som utjämningsssystem, befolkningsutveckling och räntor. Utgångspunkten i programmet är att det varken kan vara så enkelt eller så dystert. Det finns inom organisationerna möjligheter att påverka situationen! Olika former av spelregler och intentionella handlingar inom organisationerna påverkar utvecklingen.

De två övergripande forskningsfrågorna inom ramen för programmet är vad som förklarar kommunal utveckling och vilka orsaker som finns till institutionell förändring. Med kommuner avses både primärkommuner, landsting och regioner. Delfrågor som behandlas inom forskningsprogrammet är

- ?? varför kommuner blir framgångsrika,
- ?? varför kommuner utvecklas olika,
- ?? varför kommuner utvecklar betydande likheter,
- ?? varför vissa är rika medan andra är fattiga, och
- ?? varför vissa kommuner klarar av att vända en bekymmersam utveckling.

TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

En betydelsefull inspiratör till forskningsprogrammet är Douglass North (1990/1993) vars forskning pekar på att utformningen av det institutionella arrangemanget, det vill säga kombinationen av formella och informella spelregler inom organisationer, är av avgörande betydelse för utveckling. Han menar även att organisationer bör äga förmåga att både vara allokativt och adaptivt effektiva. Med det avses att organisationer både bör ha förmåga att omsätta resurser till verksamhet (helst så att fördelningen är paretooptimal, det vill säga att resurserna inte kan omfördelas utan att någon får det sämre) och ha förmåga att anpassa verksamheten utifrån nya villkor och omständigheter.

Andra betydelsefulla inspiratörer till forskningsprogrammet återfinns bland de klassiska samhällsforskare som pekat på förhållanden som är särskilt viktiga i institutionella arrangemang. Några exempel på dessa forskare är Hayek (1937, 1944 och 1959/1983), Hirschman (1970), Rawls (1971/1996), Axelrod (1987) och Ostrom (1990). Beskrivningar av forskarnas vetenskapliga bidrag återfinns i Brorström (1999), Siverbo (2001) samt Brorström och Siverbo (2001). Där skapas analysmodeller för förklaring av organisationers likheter och olikheter.

Det teoriområde som berörs är företrädesvis evolutionär och institutionell ekonomisk teori. Ursprunget till teoriområdet står att finna i Veblens (1899/1994) idéer om förutsättningarna för och hinder mot samhällelig utveckling. Senare har särskilt intressanta tillskott kommit från Alchian (1950) och Nelson och Winter (1982). För närvarande sker utvecklingen inom teoriområdet i stor utsträckning med publiceringar i tidskriften *Journal of Economic Issues* (se exempelvis Brorström 2002) och *Journal of Evolutionary Economics*.

ANALYSMODELL OCH TIDIGARE FORSKNING

I en av de analysmodeller som används inom forskningsprogrammet framhålls sex informella institutioner som betydelsefulla för gynnsam utveckling. Tre av dem kopplas samman med behovet av kontinuitet i organisationer; dessa är samarbete, ömsesidighet och förtroende. Tre av dem betraktas som nödvändiga för förändring; dessa är förnyelse, protest och öppenhet. Uppdelningen skapar förutsättningar för att föra ett idealiserat resonemang kring organisationer med avseende på situation och förändring. Beroende på om organisationer kännetecknas av hög eller låg grad av kontinuitet och hög eller låg grad av förändring

uppträder en specifik situation och speciella förutsättningar för förändring, vilket åskådliggörs i figur 1.

Kontinuitet	Hög	Förändrings- Förnöjsamhet	Konstruktiv prövning av situation och idéer
	Låg	Isolering Förändring genom	Idékamp Resurskrävande
		Låg	Hög
		Förändring	

Figur 1. Kontinuitet och förändring (Brorström och Siverbo 2001).

Organisationer som har höga värden på kontinuitet men låga värden på förändring kännetecknas av förnöjsamhet med det rådande tillståndet. Organisationen är förändringsobenägen vilket riskerar medföra att nya idéer går organisationen förbi.

Organisationer som har låga värden på kontinuitet men höga värden på förändring utmärks av idékamp. Stor förändringsvilja utmärker organisationen men på grund av avsaknad av förtroende, ömsesidighet och samarbete är det svårt att sortera mellan förändringsförslagen. Förändring föregås av kamp mellan företrädare för olika förändringsförslag, vilket medför höga transaktionskostnader i förändringsarbetet. Förändring blir resurskrävande.

I organisationer med låga värden på både kontinuitet och förändring finns behov av förändring. Det försvåras dock av att personerna i organisationen saknar förtroende för

varandra och att vilja till förändring egentligen saknas. De organisatoriska delarna är isolerade ifrån varandra och enda sättet att åstadkomma förändring är genom chock.

I organisationer där förmåga finns att kombinera kontinuitet med förändring är förutsättningarna goda för långsiktigt gynnsam utveckling. Det är en ideal situation, där konstruktiv prövning av situation och idéer sker. Organisationsmedlemmarna hyser förtroende för varandra vilket medverkar till att samarbetet är gott och att konstruktiva diskussioner förs kring förslag på införande av nya tekniker och organisationsformer. Genom att befintliga tekniker och organisationsformer kontinuerligt prövas, uppkommer sällan behov av dramatiska omdaningar, utan förändring sker successivt.

Genomförda studier (Brorström och Siverbo 2001) inom forskningsprogrammet har visat att fem kommuner – som på olika sätt är eller varit framgångsrika – utmärktes av att de var förnöjsamma och förändringsobenägna. Kommunernas adaptiva effektivitet var låg. Ambitionerna att värna om kärnverksamheten och att även framgent vara rättvisa och kostnadseffektiva medförde att intresset för att medverka till förnyelse var lågt. En annan studie (Siverbo 2001) har visat att möjligheten att genomföra besparingar och reformer påverkas av så kallade metaregler (starkt institutionaliserade informella regler) som stadgar att kommuner måste ha god ekonomi, god verksamhet och vara rättvisa. I en tredje studie (Brorström och Siverbo 2002a) har fattiga och rika kommuner jämförts. Studien visade att samarbetet oftare fungerar bra i rika kommuner – i synnerhet inom och mellan viktiga politiska enheter. Dessutom är protestbenägenheten mindre gynnsamt utformad i de ekonomiskt svaga kommunerna – åtminstone om det föreligger behov av att balansera ekonomin. Men när det gäller förnyelse av organisation och styrsystem är skillnaderna små.

I en fjärde studie där fem kommuner som lyckats vända en bekymmersam ekonomisk utveckling studerades (Brorström och Siverbo 2002b), konstaterades att ogynnsamma utvecklingsspår kan vidmakthållas på grund av etablerade föreställningar om vem som bär skulden för utvecklingen. Så länge det finns syndabockar utanför organisationen är det exempelvis acceptabelt att vänta med besparingar. Att växla över till ett, ur ekonomisk synvinkel, mer långsiktigt spår förefaller underlättas av en kombination av ekonomisk lagstiftning och ekonomiska incitament, centralisering, politisk enighet, handlingskraftigt ledarskap och ekonomiskt medvetande. Det ekonomiska medvetandet förefaller öka som en effekt av extraordinära händelser. En viktig observation kring studien är att man inom kommuner måste vara noggrann med hur man beskriver sin kommun. För utvecklingen tycks det vara viktigt vilken den dominerande berättelsen om kommunen är.

FORSKNINGSPROJEKTET I NORRA BOHUSLÄN

Under hösten och vintern 2002 inleddes ett forskningsprojekt som syftar till att förklara verksamhetsmässiga, ekonomiska och organisatoriska skillnader mellan fyra kommuner i Norra Bohuslän – Munkedal, Sotenäs, Strömstad och Tanum. Flera metoder för att samla in data används. För att kartlägga hur nöjda medborgarna är med kommunens verksamhet används brukarundersökningar; för att redogöra för ekonomin används årsredovisningar och KFi:s finansiella profiler; och för att kartlägga organisatoriska skillnader används kommunernas webbplatser och årsredovisningar.

Förklaringar till utvecklingen i de fyra kommunernas söks i kommunernas utmärkande egenskaper, eller organisationskulturer. Att kartlägga dessa egenskaper är en grannliga uppgift och ställer krav på omfattande studier. I forskningsprojektet används enkäter riktade till totalt 160 politiker och tjänstemän och personliga intervjuer med sammanlagt 40 politiker och tjänstemän.

FÖRELIGGANDE RAPPORT

I föreliggande rapport presenteras resultatet av intervjuerna i Strömstads kommun. Rapporten är sålunda en delrapport inom det större forskningsprojektet. I delrapporten presenteras typiska eller utmärkande egenskaper för Strömstads kommun. En fokusering sker på vad som sitter i väggarna, hur det har hamnat där samt vilken betydelse det har. Före årsskiftet 2003/2004 avrapporteras forskningsprojektet i en huvudrapport.

STRÖMSTADS KOMMUN

KORT OM STRÖMSTADS KOMMUN

Kommunen har 11 218 invånare och omfattar 482 kvadratkilometer. De största tätorterna i kommunen är Strömstad och Skee. Nästan hälften av kommunens invånare bor i centralorten. Kommunen har en magnifik fjord- och skärgårdsnatur med Kosteröarna i väster. Inåt landet bildar dalbottnar bördiga lerslätter. Från mitten av 1980-talet har invånarantalet ökat med i genomsnitt 100 personer per år. Den traditionella fiskenäringen har under de senaste 30 åren minskat i betydelse. Näringslivet domineras av små till medelstora tillverkningsföretag, här kan nämnas Norrvikens Skofabrik AB och International Door Automation AB samt Jyden AB. Handel och turism är av stor betydelse för kommunens näringsliv.

HISTORIA

Industrikommun i omvandling

Strömstads kommun var under 1970- och 1980-talet en fiske-, jordbruks och industrikommun. Nedgången i fisknäringen och rationaliseringar inom jordbruket medförde att industrin blev allt viktigare, särskilt de stora arbetsgivarna Electrolux och Perstorp. Under senare delen av perioden försörjdes en stor del av kommuninvånarna direkt eller indirekt via Electrolux verksamhet. Industrin skapade arbetstillfällen för de ungdomar som valde att inte läsa vidare. Samhällsbyggnadstrenden var att riva byggnader och bygga nytt, eftersom det ansågs för dyrt att reparera och bevara. Det medförde att några fina miljöer i Strömstads innerstad försvann och ersattes med typiska Konsum- och Domushus.

Statens styrning av kommunen skedde genom detaljrika lagar och reformer. Det politiska ledarskapet inom kommunen var präglad av ett starkt och patriarkaliskt kommunalråd som kontrollerade information och beslutsfattande. Den administrativa ledningen var splittrad och i intervjuerna talas om ett icke fungerande ledarskap och avsaknad av helhetssyn.

Fem problem i kommunen

I början av 1990-talet hände det mycket i Strömstads kommun. Till exempel tog socialdemokraterna över kommunalrådsposten efter valet 1991. För en kommun där centerpartiet dominerat politiken i många år var det nog en ganska exceptionell händelse. En av de intervjuade menade att regimskiftet var en bidragande orsak till den kulturförändring som började ske i kommunen. En annan var de problem som blev allt mer påtagliga i kommunen i början av 1990-talet.

Vid intervjuerna påtalade de politiker och tjänstemän som även var verksamma på den tiden, att det fanns flera problem i kommunen. Ett var att kommunen var centralstyrd och hierarkisk. Merparten av inflytandet var koncentrerat till ett fåtal personer i kommunstyrelsen som enligt de intervjuade engagerade sig alltför mycket i detaljer; exempelvis förhandlade kommunalrådet om löner. Både den politiska och den administrativa organisationen var utpräglad hierarkisk och de personer som satt i ledningen hade varit med länge. Många upplevde att det var svårt att få gehör för nya idéer.

Ett annat problem som påtalades var att rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän var oklar. De intervjuade menade att det saknades tydlighet i vilken typ av beslutsfattande som politiker skulle ägna sig åt. I synnerhet blev det bekymmer när den nya kommunallagen kom, med idéer om målstyrning. En av de intervjuade tjänstemännen tyckte att de i kommunen inte tog till sig idéerna, utan uppgiftsfördelningen blev bakvänd.

Egentligen sysslade politikerna med detaljer och tjänstemännen satt och försökte fundera kring mål, inriktning och lite långsiktigare strategier. Men tjänstemännen gjorde det inte på något bra eller genomtänkt sätt.

Oklarheterna i rollfördelningen ledde till vissa slitningar mellan politiker och tjänstemän och relationerna kännetecknades av misstänksamhet och konflikter under en period.

Ett tredje problem som upplevdes vid den här tiden var samarbetssvårigheter mellan förvaltningar och mellan kommunstyrelsen och nämnderna. Förvaltningarna saknade förtroende för varandra och samarbetade inte. Kommunstyrelsen och nämnderna etablerade ingen dialog, utan kommunstyrelsen hade envägskommunikation med nämnderna. Personer som var verksamma i nämnderna upplevde att kommunstyrelsen inte var intresserad av att få reda på vilka konsekvenser deras resursfördelning medförde. Tilliten till kommunstyrelsen var låg.

Ett fjärde problem som fanns i kommunen var att det inte förekom någon politisk debatt i fullmäktige. Kommunfullmäktiges möten kunde vara över på tio minuter. En av de intervjuade menade att det politiska livet behövde rationaliseras.

Det femte och kanske mest påtagliga bekymret var en ekonomisk kris, som både direkt, via lägre intäkter till kommunen, och indirekt, via ett vikande näringsliv, slog mot Strömstads kommun. De intervjuade uttryckte att den hastiga förändringen av arbetsmarknaden var ett hårt slag för kommunen. Electrolux sade upp 350 medarbetare vilket medförde att arbetslösheten steg till uppåt fjorton procent. När jobben försvann uppstod en allmän kriskänsla i kommunen. Kriskänslan förstärktes av att kommunens ekonomi var i obalans, trots att Strömstad hade hög skatt. År 1995 hade kommunen den högsta skatten i landet och att vara verksam i Sveriges högst beskattade kommun var inte alltid så lätt.

Vi fick höra vart vi kom att vi hade högst skatt i landet, allmänheten är snar att snappa upp sådant.

Flera av de intervjuade återkom till att det var oangenämt att vara en högskattkommun, inte minst eftersom ekonomiska problem i praktiken då måste hanteras med nedskärningar. Många personer runt omkring i kommunen var också kritiska till hur kommunen skötte sin planering och även till hur medborgarna bemöttes i olika sammanhang.

Förändrings- och förnyelsearbete

Dessa problem, som fanns i kommunen i början av 1990-talet, var anledningen till att ett förändrings- och förnyelsearbete inleddes. Initiativtagare var dåvarande ordföranden i omsorgsnämnden. Han skrev en motion om att påbörja ett förändringsarbete och fick stöd av dåvarande kommunalrådet som dock själv valde att stå utanför arbetet. En trojka blev drivande i arbetet, men även en politisk grupp med representanter från samtliga partier hade en viktig roll, inte minst i att ta fram en vision för vilka grundpelare den nya organisationen skulle vila på. Arbetet framskred utan konsultstöd. Enligt en av de intervjuade politikerna var det viktigt att politikerna själva fick reda ut hur de ville ha det i framtiden. En utgångspunkt i förändrings- och förnyelsearbetet var att det inte räckte med en organisationsförändring utan att organisationskulturen också måste förändras.

En ny organisation sattes 1 januari, 1995. Antalet verksamhetsnämnder reducerades till tre och man gick från tretton förvaltningschefer till fyra, varav en kommundirektör. En av de intervjuade menade att organisationen plattades till, inte minst av besparingsskäl. Vissa av de

personer som varit förvaltningschefer blev ”tilltufsade” eller ”frustrerade” när de förlorade sina chefspositioner, menade en av de intervjuade.

Det var förknippat med mycket sorg.

En annan tyckte att de hade lyckats genomföra en väldigt stor förändring utan några större konflikter.

Resultatet av förändrings- och förnyelsearbetet bedömde de intervjuade som mycket gott. Initiativtagaren till förändringen menade att arbetet förändrade kulturen i Strömstad över förväntan. En representant för oppositionen menade att

Det är väldigt, väldigt positivt.

En förbättring som påtalades i intervjuerna var att rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän blivit klar. En tjänsteman, som anställdes vid mitten av 1990-talet, menade att sådana gråzoner mellan politik och administration som han upplevt i andra kommuner inte fanns i Strömstad. Han menade att det var skönt att veta att politikerna inte petade i detaljer. En av politikerna betonade att de idag löser ”färre cykelställsfrågor som politiker”. En annan förbättring som påtalades var att kommunen blivit öppnare. En tredje var att helhetssynen blivit större. I stort sett alla av de intervjuade bedyrade att det pratats mycket om helhetssyn och att det i praktiken sker en skolning av nya politiker och tjänstemän i att fokusera på helheten. En av de intervjuade försäkrade att alla känner att de vinner mer på att tänka på helheten än att bara värna sin egen verksamhet. Exempel på hur helhetssyn säkras är att samtliga nämnder och förvaltningar är representerade vid budgetdialoger och bokslutdialoger. Ett par av de intervjuade menade att det skapar kunskaper om, och förståelse för, andras verksamhet och problem. En av de intervjuade ansåg att organisationen nu är mer ”greppbar” och att det ”inte är en massa nämnder som spretar åt olika håll”.

En fjärde konsekvens av förändrings- och förnyelse arbetet var förändrad anda och beslutsgång vilket har medfört att det ofta råder konsensus i beslutssituationerna. En av de intervjuade politikerna menade att en nackdel som det har fört med sig är att ”partierna har slätats ut”. En av de intervjuade politikerna menade att det finns en och annan ute i organisationen som nog tycker att det var bättre när det fanns fritidsnämnd och kulturnämnd. Politikern själv var nöjd med resultatet av förändringsarbetet men tyckte samtidigt att det av demokratiska skäl inte fick bli färre politiska uppdrag i kommunen. Det finns dock personer som upplever att förändrings- och förnyelse arbetet resulterat i mer debatt i fullmäktige och mer kontakt med allmänheten.

Vid sidan av förändrings- och förnyelse arbetet tillmätte även några av de intervjuade de skattesänkningar som genomfördes under första halvan av 1990-talet betydelse. Skatten sänktes i tre omgångar med sammanlagt cirka två kronor. Det medförde naturligtvis att kommunens intäkter sjönk och företrädare för verksamheterna var bekymrade för konsekvenserna för den kommunala servicens kvalitet. I synnerhet var företrädare för skolverksamheten oroade. Den dominerande uppfattningen bland de personer som vid intervjuerna tog upp skattesänkningen var dock att den var positiv för kommunens utveckling.

Norrmännen kommer!

Strömstad har varit under lång tid varit en turiststad, men den stora satsningen på besöksnäringen kom först när övriga näringar gick tillbaka. Industrins tillbakagång medförde att besöksnäringen fick bli den näringsgren som Strömstadsborna försörjde sig på. Men det var före prisskillnaderna mellan Sverige och Norge blev så stora att norrmännen började inleda storskalig handelspendling till Strömstad. För närvarande är det norrmännens inköp av alkoholvaror och charkuteriprodukter som skapar nya arbetstillfällen i kommunen. Men samtidigt är turismen fortfarande påtaglig.

De intervjuade var helt överens om att Strömstad som samhälle har genomgått stor förändring i samband med Norgehandeln och turismen. Det har skapat både för- och nackdelar. Fördelarna har varit att arbetslösheten har reducerats kraftigt, att det skapats en positiv stämning i kommunen och att kommunens kostnader för arbetslösheten minskat. En av de intervjuade tjänstemännen menade att de i kommunen har varit tvungna att ”avlära problem som vi ägnat mycket energi åt”. Nackdelarna med turismen och handlingspendlingen och den expansion som det har fört med sig har varit att det blivit kostsamt att utöka den kommunala servicen, att personalen på miljöförvaltningen som arbetar med bygglov ansträngts, att det är mycket svårt att få bostad och att kommunen har blivit sårbar. Flera av de intervjuade beskrev hur handelspendlingen under andra tidsperioder gick i andra riktningen – svenskar åkte till Norge – och därför menade de att man i kommunen inte kan räkna med att de goda tiderna ska vara för evigt.

Vi har ett mycket utsatt läge som handelsstad. Ett enda beslut kan stjälpa alltihop.

Några av de intervjuade betonade också att Norgehandeln i och för sig genererade arbetstillfällen i kommunen men att det enbart påverkade den kommunala organisationens ekonomi marginellt.

Viktiga personer

Flera personer lyftes vid intervjuerna fram som viktiga för Strömstads kommuns utveckling. En person som omtalades mycket var ett tidigare kommunalråd, Torsten Torstensson. Uttalanden om honom var att han var den tidens politiska ledare, att han var viktig för kommunen, att han var den man som hade gjort Strömstad till vad det är idag, att han fick saker att hända, att han arbetade för kommunen länge, att hans gärning var god och att han var framgångsrik. Ett par av de intervjuade berömde honom för att han ställde sig bakom förändrings- och förnyelse arbetet trots att han inte deltog själv.

En annan omtalad person var nuvarande kommunalrådet, Erland Lundqvist. Hans betydelse för att förändring kom till stånd i Strömstad var oomtvistad bland de intervjuade. Av intervjuerna framgår att han tog initiativ till förändringsarbetet, tog aktiv del i det, har varit viktig för att åstadkomma ökad samordning inom kommunen, är pedagogisk och drivande samt är omtyckt.

Andra kommunalråd som omnämndes var Åsa Torstensson som med sitt annorlunda ledarskap bidrog till kulturförändringen i kommunen och Rolf Alm som fick bära hundhuvudet för besparingarna i början av 1990-talet. Flera andra personer som deltog i förändringsarbetet nämndes. En av dem var Mailis Cavalli-Björkman, numera kommundirektör, som står för förnyelsearbetet idag. I övrigt nämndes nära tio personer som varit delaktiga och viktiga i förändringsarbetet. Genomgående var de intervjuade positivt inställda till de personer som de nämnde och politikern tvekade inte inför att berömma politiker som tillhörde andra partier än det egna.

NUTID

I de beskrivningar och svar som respondenterna har givit vad det gäller kommunen i ett nutidsperspektiv kan konstateras att det som lyfts fram som positivt och bra också har en baksida. Även om grundinställningen hos både tjänstemän och politiker övervägande var positiv, var de inte främmande för att problematisera kring både för och nackdelar.

Uppfattningar om vad som är bra

Närheten till Norge präglar kommunen på många sätt. Som tidigare har nämnts har stora prisskillnader mellan länderna medfört att bland annat handeln i kommunen under en rad år expanderat. En positiv aspekt som lyfts fram av de intervjuade är att gränshandeln verkat gynnsamt för arbetstillfällena och näringsinkomster samt att det inte endast är i stadskärnan som kommunen har gjort insatser som främjat kommunens utveckling. Handelsområden nära den norska gränsen kräver kommunala insatser. Eftersom restaurangnäringen och handeln efterfrågar arbetskraft har det varit förhållandevis enkelt för ungdomar att få arbete, några av de intervjuade påpekade att detta varit positivt men att det även fanns en baksida med god tillgång på denna typ av arbeten.

Det är inte bara Strömstadsborna själva som uppskattar den storslagna skärgården och den natur som finns i kommunen. På den norska sidan av gränsen finns tätbefolkade områden som får Strömstads kommun att framstå som glesbygd. Miljön och livskvaliteten framhålls av flera respondenter som gynnsam för kommunens utveckling och förmåga att attrahera turister. Någon av de intervjuade konstaterade att även om kommunen endast omges av en svensk kommun, vatten och Norge så är kommunen inte isolerad, snarare tvärt om.

De intervjuade hade den gemensamma uppfattningen att verksamheter som rör skola och omsorg var av hög kvalitet. Det ansågs finnas kopplingar mellan den goda servicen inom dessa verksamheter och en ökad inflyttning. Väl fungerande verksamhet attraherar barnfamiljer och pensionärer.

Både tjänstemän och politiker framhöll att den kommunala organisationen var väl fungerande och att det politiska klimatet var gott. Det poängterades av flera att politiker och tjänstemän hade förståelse för varandra, det underströks av uttalanden som följande.

Det finns en öppenhet mellan förvaltningar och nämnder, man kan prata med vem som helst.

Det fanns en stor enighet bland de intervjuade kring den kommunala organisationen och det politiska klimatet. Närheten till medborgarna och den småskalighet som finns för med sig att det är lätt diskutera med nyckelpersoner inom kommunen. En positiv hållning bland politiker och tjänstemän förefaller präglade inställningen till arbetet, till den närmaste omgivningen samt till kommuninvånarna.

Uppfattningar om vad som är mindre bra

Kommunens nära närhet till Norge har både fördelar och nackdelar. Under sommarhalvåret pressas kommunen särskilt när det gäller besöksfrekvensen. Flera av de tillfrågade menade att kommuninvånarna upplever detta som besvärande. Trängsel på gator och torg, bilköer och svåra trafikproblem är konsekvenser av en turistans stormning från Norge. Detta märks främst i centralorten. Några av de intervjuade påpekade att kollektivtrafiken är dåligt utbyggd och att detta då blir bekymmersamt över hela kommunen under de månader som belastningen är som störst. De stora skillnaderna mellan vad den kommunala servicen skall räckta till på vinter respektive sommaren har gjort att VA-verket är dimensionerat till att klara en stor belastning under sommarhalvåret, med påföljden att VA-verket är underutnyttjat under vinterhalvåret. Norrmännens närvaro och framförallt boende i kommunen beskrevs som negativt då huspriserna stigit kraftigt.

Många norrmän har hus här, men de är skrivna i Norge och betalar skatt där, men de utnyttjar ändå en stor del av den kommunala servicen.

När det gäller turismen påpekar några att kommunen kunde vara bättre på att locka till sig barnfamiljer. Det finns få attraktioner för barn samtidigt som man vet att barnens intressen påverkar var en familj skall semestra.

Det rika friluftslivet i skärgården attraherar många. När det däremot gäller kulturlivet så beskrivs det av de svarande som dåligt och knappt trots att det verkar finnas behov av ett sådant. Det finns en avsaknad av ett intresse för kultur hos turister och delårsboende. Någon av de intervjuade menade att kulturliv finns endast i storstäder och att kustkommunerna dränerats på sitt kulturliv.

En stor efterfrågan på bostäder har resulterat i att det har varit svårt att rekrytera personal till kommunen och till näringslivet. Boendet är ett problem för kommunen, bland de intervjuade förekom uppfattningen att norrmän och rika svenskar medverkade till att huspriserna är höga i kommunen. Ortsbefolkningen har sällan råd att förvärva fastigheter i attraktiva områden.

En vanlig bedömning var att grundskolan tidigare stått under stora sparbeting. Verksamheten har haft svårt att anpassa omfattningen till elevunderlaget. Någon av de intervjuade påpekade att Skolverket tidigare hade riktat kritik mot verksamheten.

Några av respondenterna lyfte fram svårigheten med att få ett partipolitiskt engagemang hos kommuninvånarna. Samtidigt konstaterades att detta inte var unikt just för Strömstads kommun utan problemet kan i princip sägas vara landsomfattande. Likaså nämndes en ökning

i sjukfrånvaron bland kommunalt anställda som bekymmersam men att det också var en allmän trend. En av respondenterna ansåg att kommunen borde hantera långtidssjukskrivningarna i kommunen på ett annat sätt än vad de gör idag. Andra saker som togs upp som negativt var att det ibland var svårt att nå ut med ett budskap i den kommunala organisationen.

FRAMTID

Svaren som de intervjuade har givit när det gäller kommunens framtid problematiserades på ett liknande sätt som frågorna kring dess nutid. Det som ena stunden sågs som ljusglimtar och fördelar för kommunen kunde senare beskrivas betydligt dystrare.

Ljusglimtar

Den huvudsakliga inställningen bland de intervjuade var att Strömstads kommun har ett gott utgångsläge inför den fortsatta utvecklingen. Respondenterna menade att det mest sannolika är att kommunen kommer att vara expansiv även i framtiden. Gränshandelns förutsättningar kommer förmodligen inte att ändras radikalt. Inte ens ett EU-medlemskap för Norge skulle förändra gränshandel, ansågs det. Handeln ger också spin-offeffekter på andra näringsverksamheter och därför finns det utvecklingsmöjligheter inom många näringar. En utbyggnad av Europaväg 6 kommer att stärka industrin. Flera respondenter såg ljusglimtar i att kunna utveckla gränshandeln mot turistnäringen.

En annan vanlig bedömning var att prisskillnaderna mellan Norge och Sverige har påverkat delårsboendet i kommunen. Många norrmän och svenskar bor i kommunen men förvärvsarbetar i Norge. Det sker också en inflyttning av barnfamiljer och pensionärer till kommunen, något som de intervjuade välkomnade. Befolkningstillväxt i form av ökat delårsboende och ökat helårsboende sågs som positivt av de intervjuade. De framhöll att en ökad befolkningstillväxt också förde med sig ökad efterfrågan på bostäder och kommunal service. Detta hade fört det positiva med sig att kommunen tvingats tänka lite annorlunda för att bemöta efterfrågan.

Den miljö och livskvalitet som kommunen kan erbjuda kommer, förmodade några av de intervjuade, att efterfrågas i större utsträckning i framtiden. Många småföretagare som

uppskattar detta skulle därmed kunna lockas att etablera sig i kommunen. Det är dock inte bara miljön och livskvaliteten som de intervjuade bedömde vara lockande, utan även det faktum att Strömstad är en bra ”boendekommun”. Det visar sig till exempel genom att många ungdomar som flyttat från kommunen i samband med att de utbildat sig, kommer tillbaka efter några år.

De intervjuade påtalade även att den kommunala verksamheten är bra. Det finns en stor respekt för budgeten och budgetuppföljningen anses som god. Flera menade att det finns en framsynthet och ett bra självförtroende i kommunen, därmed står de rustade inför eventuella förändringar. En av de intervjuade betonade att framsyntheten grundar sig i den genomförda organisationsförändringen. Sammantaget var således en vanlig uppfattning bland de intervjuade att framtiden för kommunen ser bra ut.

Orosmoln

Trots att den dominerande bedömningen bland de intervjuade politikerna och tjänstemännen var att gränshandeln även fortsättningsvis kommer att ha en fortsatt stark utveckling, ger flertalet av de intervjuade uttryck för en viss oro inför att Norge kan välja att gå med i EU. Det kan hota handeln på sikt, vilket ger följdkonsekvenser för hela kommunen. En av de intervjuade förklarade att kommunen har betydande intäkter som kan kopplas till handelsturism. Kommunen tar in betydande intäkter via hamnavgifter för den färja som går mellan Sandefjord i Norge och Strömstad. Dessa medel används i den kommunala verksamheten. Om förutsättningarna för att bedriva färjetrafik försvinner, innebär det ett intäktsbortfall för kommunen.

Vi har ju en stor intäkt i vår budget avseende den här färjan som går till Norge. (...) Vi tar ju in hamnavgifter för den här färjan och det beräknas utifrån antal anörningar och passagerare och det är en stor del av vår budget, eller det är i varje fall en hel del pengar som så att säga kommer in den vägen som används till skola och omsorg och vad det nu kan vara. Om den utvecklingen vänder (...) det är ju ett orosmoln.

När det gäller byggande av bostäder planerar och projekterar kommunen för att matcha en stor efterfrågan. Om befolkningsstrukturen eller befolkningsutvecklingen skulle förändras skulle konsekvensen kunna bli att kommunen får outhyrda lägenheter. Några av de svarande påpekar att kommunen är känslig för förändringar i befolkningsutvecklingen. Bland annat ses en risk i att kommunens gymnasieskola skulle ha svårt att anpassa sin verksamhet till ett vikande elevunderlag. Flera av de intervjuade anser att fler statliga pålagor som maxtaxor

allvarligt skulle påverka kommunens ekonomi – i alla fall om de inte åtföljs av full statlig kompensation.

Samtidigt är det flera som problematiserar den omfattande handelns långsiktiga inverkan på samhället. De arbetstillfällen som gränshandeln genererar är av enklare karaktär och är ofta låglöneyrken. På sikt kan det utarma ungdomars vilja att utbilda sig. I och med att det är lätt att få arbete inom restaurangnäring och handel är det få ungdomar som vill ägna sig åt universitetsstudier. Kommunen kan därmed få en bruksortsmentalitet, befarade en av respondenterna.

UTMÄRKANDE EGENSKAPER

I Strömstads kommun förefaller både politiker och tjänstemän vara nöjda med stämningen i kommunhuset. De upplever att personalen är trevlig och lätt att ha att göra med, att stämningen är glad och att klimatet är öppet och positivt. En av tjänstemännen menade att organisationen är icke-hierarkisk och exemplifierade med att ”vem som helst kan prata med vem som helst”. En annan tyckte att ärlighet kännetecknade kommunen, man talar öppet med varandra om saker och ting. Andra omdömen var att kommen är framåt och att det händer mycket. ”Det är många projekt; man häpnar över farten och aktiviteten.”

En annan vanlig uppfattning var att planeringen av kommunens arbete sker med helhetssyn, vilket ju också var ambitionen i det genomgripande förändrings- och förnyelsearbetet. En av de intervjuade hänvisade till att en relativt nyanställd förvaltningschef uppmärksammat att de i kommunen synnerligen ofta pratade om helhetssyn och vikten av att samordna verksamheten väl. Helhetssyn och samordning tycks alltså vara en ledstjärna i kommunen. En av de intervjuade berättade att ett led i att åstadkomma detta har varit att få personalen från olika förvaltningar att fika tillsammans. Det hade dock misslyckats och den intervjuade konstaterade att det är svårt att bryta sådana mönster. En annan av de intervjuade menade att det finns olika kulturer inom kommunen och att förvaltningar och verksamhetsområden anammat de nya idéerna på olika sätt. Exempelvis har skolan inte riktigt hängt med, tyckte hon.

Ett par av de intervjuade tjänstemännen bedömde att Strömstads kommun i jämförelse med andra kommuner har färre formella regler för hur det administrativa arbetet ska utföras. Den ena menade att kommunen kunde upplevas som strukturlös och den andra att de i kommunen ”saknar rutiner för saker och ting, men inte inom ekonomiområdet”. Istället för att skapa rutiner har de ägnat tid åt att prata om vilken attityd administratörerna ska ha till

verksamheten och medborgarna. En annan förklaring som fördes fram är att administrationen i kommunen är jämförelsevis liten. Avsaknaden av formella regler ger tjänstemännen större utrymme för egna avvägningar. Politikerna har givit tjänstemännen stort utrymme och har respekt för tjänstemannauppdraget. En av politikerna bedömde att Strömstads platta organisation ger tjänstemännen ett betydande inflytande, men att det balanseras av att politikerna "tar tag i frågorna om det inte fungerar". Han gav exempel på att tjänstemän som inte klarat av ansvaret har fått lämna sina poster. En tjänsteman bekräftade att de har stort ansvar och att det är på gott och ont. Hon höll heller inte med om att rutinerna på ekonomiområdet är särskilt välutvecklade eftersom hon upplevde att det finns verksamheter som överskred budgeten varje år.

Inom kommunen har man arbetat med att förändra bemötandet till medborgarna och att bli mer "kundorienterad". En tjänsteman uttryckte att "man inte ska sätta sig på några höga hästar" och menade då både i relationen till medborgare och till politiker. Samtidigt befarade en annan tjänsteman att medborgarna fortfarande uppfattar kommunen som "de som bestämmer". Hon ansåg att det på senare tid blivit väsentligt mer av servicekultur i kommunen, men att en myndighets- och chefskultur trots allt lever kvar.

Politikerna i Strömstads kommun är som regel överens med varandra. De intervjuade var tämligen samstämmiga i den uppfattningen. Partipolitiken hålls tillbaka och istället betonas vikten av helhetssyn och samarbete även på politisk nivå. Ambitionen att komma överens underlättas av att politiker, och även tjänstemän, samlas i breda grupperingar och för förutsättningslösa diskussioner innan beslut fattas. Enligt en politiker blir man som regel mer överens ju mer man diskuterar. Det politiska samarbetsklimatet förefaller på det hela taget vara gott och det finns en generositet mot varandra.

Jag tycker inte man låter bli att tycka att någon har gjort något bra, bara för att den personen har den eller den partifärgen. Jag tycker att det är viktigare att de har gjort någonting bra, och då håller jag med, även om förslaget är rött eller grönt eller blått.

Flera betonade att enigheten beror på att alla har Strömstads bästa för ögonen och inte det egna partiets. Baksidan av det politiska samarbetet är partipolitisk otydlighet ansåg ett par av de intervjuade. En politiker befarade att den politiska debatten, som är ett centralt inslag i en levande demokrati, håller på att försvinna. "Den politiska debatten får inte dö ut för att vi är så jäkla överens", menade han.

De intervjuade bedömde att kommunens tjänstemän generellt sett är öppna och kompetenta. Politikerna menade att det är lätt att samarbeta med tjänstemännen och att de som regel avhåller sig från att föra fram politiska värderingar – åtminstone vid fel tillfällen. En av de

intervjuade menade att tjänstemännen blivit allt mer professionella. De bygger sitt ledarskap på goda kunskaper om verksamheten och undviker att vara formella chefer utöver de tillfällen då det verkligen behövs. En annan menade att de som tjänstemän i stor utsträckning tar ansvar för att lösa problem utan att belasta politikerna.

Vi tjänstemän fixar till det, vi löser mycket och skonar politikerna. Man tar ansvar, är duktig flicka och lägger tillräta saker.

Andra åsikter om tjänstemännen var att de har gott självförtroende och är trygga. De behöver inte vara rädda för att bli illa åtgångna av politikerna. Samtidigt är det, som berörts ovan, viktigt att vara lyhörd som tjänsteman.

Sedan förändrings- och förnyelsearbetet, har rekryteringen av nya tjänstemän varit noggrann. Av intervjuerna framkom att man är nöjd med de chefer som rekryterats på senare tid. Men det finns också tjänstemän som varit med länge i kommunen och som inte är särskilt alerta längre. Det skiljer sig åt mellan förvaltningar. I vissa förvaltningar sitter en viss grabbighet kvar och tämligen lite flexibilitet. En och annan politiker tycker nog att tjänstemännen är byråkratiska, menade en tjänsteman, men han försökte få dem att förstå att det är "en del av helheten i en kommun det också".

Förändrings- och förnyelsearbetet förefaller också ha varit framgångsrikt när det gäller skapandet av tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän. Man har i kommunen också lyckats skapa en sådan rollfördelning utan att behöva göra avkall på vänskapen i relationerna, menade en politiker. En av de intervjuade förklarade att relationerna är kamratliga fram till dess att beslut fattas, då är det ingen skillnad mellan politiker och tjänstemän, därefter är rollfördelningen tydlig.

I övrigt har Strömstad den lilla kommunens karaktär, vilket bland annat innebär att politiker och tjänstemän får information och feedback på fattade beslut vid sidan av de formella kommunikationskanalerna. En politiker klarlade att nordbohuslänningen varken är blyg eller tyst och därför "får man reda på om man gjort någon felbedömning". Det kan ske på banken eller i affären eller på något samlingsställe.

REFLEKTIONER

Förhandenvarande rapport är en delrapport inom ramen för ett större forskningsprojekt. Den redovisning av de djupintervjuer som genomförts i Strömstads kommun som sker här, ska i projektets slutrapport förenas med redovisning av en enkätundersökning, med medborgaruppfattningar och med finansiell bedömning. De reflektioner kring utveckling och utmärkande egenskaper i Strömstad som presenteras här, ska således inte betraktas som ett avslutat resonemang om kommunen, utan som ett påbörjat.

Det framträdande intrycket av den genomförda intervjustudien är att politiker och tjänstemän i kommunledningen i Strömstads kommun på ett övergripande plan är nöjda med tillståndet i kommunen. Ett ogynnsamt utvecklingsförlopp under 1990-talet förefaller ha hejdat och genom ett välregisserat förändringsarbete och gynnsamma omvärldsbetingelser befinner sig kommunen idag i en förhållandevis gynnsam situation. Det är få bland de intervjuade som problematiserar ekonomi eller verksamhet, men det är många som lyfter fram att relationerna mellan politiker, mellan tjänstemän och mellan politiker och tjänstemän är goda och att det på det hela taget är en glad och trevlig stämning inom kommunledningen. Politiker och tjänstemän tenderar att berömma varandra – inte minst för att alla sätter Strömstads kommuns bästa i första hand och egna intressen och partipolitik i andra. Helhetssyn är ett honnörssord.

En viktig händelse i kommunens historia är uppenbarligen förändrings- och förnyelsearbetet som genomfördes vid mitten av 1990-talet. Kommunens nutidshistoria kan i princip delas in i tiden före och tiden efter detta arbete. Flera av de personer som var aktiva i förändringsarbetet är kvar i kommunen på betydelsefulla poster och de framhåller att förändringsarbetet var viktigt för att komma tillrätta med organisatoriska och ekonomiska problem i kommunen. Arbetet kan därför betraktas som ett svar på identifierad ineffektivitet på strategisk nivå i kommunen.

Den dominerande berättelsen om Strömstads kommun är att en mångfald av problem såsom centralstyrning, förändringsobenägenhet, oklar rollfördelning, samarbetssvårigheter, bristande förtroende, avsaknad av politisk debatt, hög skatt och höga kostnader till stor del reducerades i förändrings- och förnyelsearbetet. Det är egentligen enbart avsaknad av politisk debatt som fortfarande problematiseras av vissa av de intervjuade. Ett skäl till den lyckade implementeringen förefaller ha varit ett väl etablerat krismedvetande. Detta medvetande synes ha kopplingar till extraordinära förhållanden i kommunen (jämför Brorström och Siverbo 2002b). Strömstad hade ett vikande näringsliv, ekonomiska problem och högst skatt i landet.

Även om det finns en insikt om att det inte enbart var organisationsförändringen som medförde att den ogynnsamma utvecklingen kunde hejdas, förefaller de flesta vara överens om att organisationsförändringen hade betydelse (vilket kommunforskningen i studier av andra kommuner visat att organisationsförändringar inte alltid har). När det gäller den ekonomiska utvecklingen är det emellertid svårt att på grundval av den genomförda studien avgöra hur viktig denna formella förändring var i jämförelse med andra förändringar i kommunens omgivning som inte kommunledningen kan påverka, exempelvis den ”lokala högkonjunkturen” i form av omfattande handel och turism. Det är också svårt att fastställa om det positiva klimatet i kommunledningen har sitt ursprung i internt vidtagna organisatoriska förändringar eller om det kommer av att omgivningen skapat en gynnsam situation.

En del av de förhållningssätt som är etablerade inom den politiska och administrativa ledningen i kommunen förefaller vara informellt reglerat. I och för sig har man genom designen på den formella organisationen skapat förutsättningar för beslut och handling med helhetssyn, men minst lika viktigt förefaller det vara att det är informellt reglerat att helhetssyn ska anläggas. Det är dock en ganska svag och hotad informell regel, eftersom den hela tiden måste betonas och upprepas när kommunledningen samlas. En stark informell regel är så självklar att den efterlevs utan att någon behöver tänka på den. Ett annat förhållande inom kommunledningen som skapar utrymme för informella regler är att den administrativa ledningen verkar ha ett ganska övergripande och odetaljerat reglemente att följa. Den etablerade normen förefaller vara att tjänstemännen löser merparten av de problem som uppkommer och att hälsan tiger still. Med det avses att politikerna avstår från att agera så länge som allt fungerar.

Att tillståndet i Strömstads kommun verkar vara gott både när det gäller inomorganisatoriska egenskaper och näringslivets utveckling är naturligtvis inte detsamma som att allt är perfekt. Även om ekonomin är jämförelsevis god råder som alltid inom offentliga organisationer resursknapphet och det finns verksamhetsområden som argumenterar för mer resurser. Större problem kan dock uppkomma om kommunens omgivning förändras. Den lokala högkonjunkturen kan övergå till lågkonjunktur utan att kommunledningen kan påverka skeendet särskilt mycket. Denna sårbarhet som både kan leda till ökade kostnader och lägre intäkter för den kommunala organisationen och större samhällsliga bekymmer är i någon utsträckning oroande.

Men det kan även uppfattas som oroande om utvecklingen får fortgå. Vilket samhälle skapas på sikt om merparten av ungdomarna, i stället för att utbilda sig, väljer att arbeta med lättillgängliga och förhållandevis okvalificerade arbeten? En annan fråga är vad som

långsiktigt händer med samhället om den låga efterfrågan bland turister och deltidsboende på kulturverksamhet leder till att sådan verksamhet inte tillhandahålls.

I inledningen till rapporten poängterades att organisationer som äger förmåga att balansera mellan kontinuitet och förändring och därigenom skapar förutsättning för en konstruktiv prövning av situation och idéer, sällan behöver genomföra dramatiska förändringar. Istället säkerställs en långsiktigt gynnsam utveckling genom att marginella förändringar genomförs inom ramen för samarbete och förtroendefulla relationer. Det genomgripande förändringsarbetet i mitten av 1990-talet tycks ha blivit nödvändigt eftersom politiker och tjänstemän i kommunen misslyckats med att successivt justera förhållningssätt och organisation. För närvarande förefaller balansen mellan kontinuitet och förändring finnas. Berättelserna om kommunen indikerar att både graden av kontinuitet och graden av förändring ökat. Aktörerna förefaller ha gott förtroende för varandra och förmåga att samarbeta. Samtidigt sker, enligt vissa utsagor, fler förändringar, även om de inte är lika genomgripande som det omtalade förändrings- och förnyelsearbetet.

REFERENSER

Alchian, Armen A., 1950. "Uncertainty, evolution and economic theory." *Journal of Political Economy*, 58:211–221.

Axelrod, Robert, 1987. *Från konflikt till samverkan*, Stockholm: SNS Förlag.

Brorström, Björn, 1999. *Institutioner och institutionell förändring – Perspektiv, teori och tillämpning*. Göteborgs universitet: Förvaltningshögskolans rapporter, rapport nummer 22.

Brorström, Björn, 2002. "The worlds richest municipality." *Journal of Economic Issues*, 36(1).

Brorström, Björn och Sven Siverbo, 2001. *Institutioner och individer. Om utveckling i framgångsrika kommuner*. Lund: Studentlitteratur.

Brorström, Björn och Sven Siverbo, 2002a. *De fattiga och de rika. Ett institutionellt perspektiv på kommuners ekonomiska utveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Brorström, Björn och Sven Siverbo, 2002b. *Framgångsrik vändning*. Göteborgs universitet: Förvaltningshögskolans rapporter, rapport 44.

North, Douglass C., 1990/1993. *Institutionerna, tillväxten och välståndet*. Stockholm: SNS Förlag.

Hayek, Friedrich, 1937. "Economics and knowledge", *Economica*, IV:33–54.

Hayek, Friedrich, 1944. *Vägen till trälldom*, Stockholm: P. A. Nordstedts & Söners Förlag.

Hayek, Friedrich, 1959/1983. *Frihetens grundvalar*, Ratio.

Hirschman, Albert O., 1970. *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Nelson, Richard R. och Sidney G. Winter, 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Massachusetts och London, England: The Belknap Press of Harvard University Press.

Ostrom, Ellinor, 1990. *The Evoulution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.

Rawls, John, 1971/1996. *En teori om rättvisa*. Göteborg: Daidalos.

Siverbo, Sven, 2001. *Reformer och regler. Om att spara och förändra i offentliga organisationer*. Göteborgs universitet: Förvaltningshögskolans avhandlingsserie, nummer 5.

Veblen, Thorstein, 1899/1994. *The Theory of the Leisure Class*. New York: Dover Publications Inc.