

Viskande tjänstemän III

En longitudinell
studie av kommunala
ekonomichefer

Rolf Solli

Viskande tjänstemän III

En longitudinell studie av
kommunala ekonomichefer

Rolf Solli

KFi-rapport nr 107

ISBN 978-91-978520-5-0

© KFi tillsammans med författaren

2009

KFi – Kommunforskning i Västsverige

Pilgatan 19A

411 22 Göteborg

Tel 031-786 59 00

E-post kfi@kfi.se

www.kfi.se

Innehåll

Svar är frågor	5
Lite om vilka som inte svarat	5
Resumé	7
Läget 1998	7
Läget 2004	9
Ekonomiecheferna 2009	11
Bakgrundsvariabler	11
Arbetsinnehåll, chefsroll och kontaktytor	16
Inspirationskällor	20
Irritationskällor	24
Dåliga tider är goda tider	25
Scenen	25
Aktören	25
Inverkan	26
Syfte	26
Handling	26
Fortsättning följer	27
Referenser	28

Svar är frågor

Ju mer man vet desto säkrare blir man på att man inte vet särskilt mycket. Snarare tycks det som om många svar föranleder bättre frågor. Att lägga till mer data ger i alla fall bättre underlag för att fråga. Den här rapporten är en utbyggnad av en betydande databas som finns på plats. Huvudingrediensen är denna den tredje rikstäckande enkäten till de svenska kommunernas ekonomichefer. Den första gjordes 1998 och redovisades i rapporten ”Viskande tjänstemän – en studie av kommunala ekonomichefers vardag” (Solli 1998). Året efter kom en utvidgad variant av nyss nämnda titel i bokform (Solli 1999). Liksom i de nämnda publikationerna är det kommunala ekonomichefer som har huvudrollen. Publikationerna följdes av ytterligare en 2005 (Solli and Värna 2005) som till den övervägande delen är en redovisning av den andra riksomfattande enkäten till ekonomicheferna. De hade blivit anorlunda, i vart fall på en del punkter. Och det är rimligt att undra om det hänt något av betydelse de senaste fem åren.

Den här uppsatsen fokuserar liksom de tidigare den kommunala ekonomichefen som aktör. Att bara ha aktörer är tämligen ointressant. En situation, eller ett drama innehåller många komponenter. Litteraturvetaren Kenneth Burke (Burke 1945) menar att reglerna för ett drama också gäller för vad som händer i det verkliga livet. Dramat innehåller enligt Burke fem komponenter; scen, aktör, inverkan, syfte och handling. En tanke i den här uppsatsen, liksom de tidigare, är att genom att studera en av dessa komponenter bör man rimligtvis hitta spår av de andra. Mot den bakgrunden prövas också den tankegången i denna uppsats och det sett över tiden.

Lite om vilka som inte svarat

Svarsfrekvensen får anses varit tämligen god. I undersökningen från 1998 svarade 222 ekonomichefer, dvs 77 procent. Det handlar trots allt om en enkät med ca 240 frågor. En viss svaghet fanns i enkätsvaren från 1998 genom att en del av Sverige var påtagligt underrepresenterat, kommuner i Jämtland var till exempel helt utan representation. I övrigt var det inte möjligt att hitta

något systematiskt i bortfallsanalysen. Det skall påminnas om att det här rör sig om totalundersökningar, på gott och ont. Tester avsedda för att beskriva bortfall från slumpmässigt urval passar alltså inte alls.

Undersökningen 2004 fick 228 svar, dvs 79 procent svarade. Här fanns det i bortfallet en viss överrepresentation av skånska kommuner. Annars var det en jämn spridning avseende både geografi, storlek och kommuntyp.

En skillnad från tidigare undersökningar är att 2009 års undersökning är en web-enkät, men den innehåller i huvudsak samma stora frågebatteri som de två tidigare. I undersökningen från 2009 finns 229 svar. Här går det inte att hitta något systematiskt bortfall. Geografiskt, storleksmässigt och kommuntypiskt uppvisas ungefär ett jämt bortfall. Möjligen förtjänar det att påpekas att i SCB:s kategori ”pendlingskommuner” uppvisas ett något större bortfall än i andra kategorier (29 procent bortfall).

Det finns flera förklaringar till att respondenter inte svarar. En ekonomichef skrev så här;

Näätack, jag kommer inte att svara! Jag dränks i enkäter och olika undersökningar och måste ibland få lite tid till praktiskt arbete.

En vanlig förklaring är att det för tillfället inte finns någon som kallar sig ekonomichef eller motsvarande. En ny förklaring är att några kommuner har en organisationsform där det är oklart vem som är ekonomichef. Arbetsuppgifterna som ”normalt” ligger på ekonomichefen kan vara uppdelade på flera personer och där av oklarheten. Några tar det ett par påminnelser innan svar kommer, en sådan bifogade ett e-postmeddelande:

Tjabba och ursäkta att mitt svar ännu ej inkommit, men nysens är detta gjort. Ser fram emot din sammanställning, den var bra och underhållande förra gången, tom använde boken mm och fick två ledamöter i fullmäktige att sjunga Beatles’.

Det hör till saken att en Beatles-låt inleder varje kapitel i ”Lågmäld styrning” (Solli 1999).

Resumé

Läget 1998

Det var två saker som särskilt präglade kommunerna 1998. För det första var det valår, Göran Persson fick förnyat förtroende som statsminister. Enkäten genomfördes under våren när valet skulle ske under hösten. Det andra var kommunernas ekonomiska resultat 1997. I ett pressmeddelande från Svenska Kommunförbundet i november kan man läsa följande: ”Läget är mycket olika för olika kommuner. Generellt finns endast ett marginellt utrymme för att nyanställa personal om balanskravet också ska uppfyllas från och med år 2000, säger Margot Wikström, ordförande i Kommunförbundet. Det verksamhetsutrymme som återstår efter att kommunerna uppnår balans motsvarar cirka 8000 sysselsatta för åren 1998–2001. Att ökningen inte är större förklaras främst av att resultatet för år 1997 är svagt – minus fem miljarder kronor. Om man utgår från enskilda kommuners resultat för 1997 och gör en schablonmässig framräkning till år 2000 med oförändrad verksamhet, visar det sig att 82 kommuner inte klarar balanskravet.”.

BNP ökade under 1998 med 3,8 procent och arbetslösheten var 6,5 procent. Det gick med andra ord framåt men onekligen var det en besvärande arbetsmarknad.

Ute i stora världen anklagades Bill Clinton för olämpligt sexuellt beteende. I Sverige invigdes fotoutställningen *Ecce Homo*. På sportfronten slog Anja Persson till med att ta sin första seger i världscupen. Däremot var inte Sverige med när fotbolls-VM avgjordes i Frankrike.

En stor del av 1990-talet präglades bland annat av ett radikalt reformerande av den offentliga sektorn (Christensen and Læg Reid 2001). Reformerna var i många stycken byggda kring ekonomiska argument. Det senare gör det rimligt att anta att ekonomer har haft stor betydelse för just reformerandet. De tidigare nämnda studierna pekade på att så var också förhållandet. Inte så att ekonomicheferna framträdde som några galjonsfigurer, snarare kännetecknas deras agerande av lågmäldhet men trots detta med betydande inflytande över sådant som t.ex. resursfördelning.

Våra huvudrollsinnehavare var en ganska homogen grupp 1998. Variationer förekom, men dessa var på tolkningsplanet marginella. Om kommunen var stor eller liten, borgerlig eller socialistisk spelade ingen större roll för någonting.

Skulle ekonomichefen någon enstaka gång (14 procent) vara en kvinna var hon inte särskilt avvikande från männen. Den största skillnaden mellan kvinnliga och manliga ekonomichefer var nog åldern. Mot bakgrund av att det fanns ungefär lika många kvinnliga som manliga ekonomer i kommuner och landsting var det som vanligt att männen hade långt över absolut majoritet när det gällde att vara chef.

Den typiska kommunala ekonomichefen var alltså en man som i 1998 års enkätundersökning skulle fylla 50 år den 28:e oktober det året. Han var högt utbildad och var lite av urtypen för klassvandrare. Han kom från en arbetarmiljö men fanns 1998 i den grupp som kallas medelklass.

Ekonomichefen började sin kommunala karriär ganska direkt efter utbildningen och fick då jobb som assistent inom ekonomiområdet. Det första jobbet hade han inte länge utan fick snart mer ”betydelsefulla uppgifter” i en kommun inte långt ifrån det första jobbet. Ekonomichefstjänsten fick han när han nyss hade fyllt 40 år. Han arbetade närmare 50 än 40 timmar i veckan och han såg begrepp som effektivitet, hushållning och förnuftiga lösningar som honnörssord i det dagliga arbetet. Ekonomichefen såg inte sig själv som särskilt temperamentsfull, men hade inga svårigheter med att bryta invanda traditioner.

Han hämtade inspiration hos kollegorna i regionen när det gällde det idémässiga i arbetet. På det lokala planet var det i första hand andra chefer som var viktiga och då för det dagliga arbetets utformning. Konsultvärlden och näringslivet hade definitivt tjänat ut sin roll som inspirationskälla, i alla fall just då.

Kommundirektören, kommunstyrelsens ordförande och förvaltningschefer tillhörde den grupp befattningshavare som ekonomichefen hade täta kontakter med. Det var också dessa personer som var viktiga för ekonomichefen i hans dagliga gärning. Att arbeta med politiker var inget ekonomichefen eftertraktade men det hindrade inte att kommunstyrelsens ordförande, enligt ekonomichefen, var den mest inflytelserike när det gäller viktiga frågor om budgeten. Ekonomichefen placerade sig själv efter kommunstyrelsens ordförande när det gäller inflytande över budgetens innehåll, men det var inte långt efter och klart före andra tjänstemän som till exempel kommundirektören.

Huvudrollsinnehavaren visade sig alltså ha stort inflytande över det som kallas styrning i kommuner. Han var tämligen opolitisk och var inte särskilt

förtjust i politiker över huvud taget. Kanske är det senare en förklaring till hans relativa lågmäldhet. Effektivitet var ekonomichefens största intresse, pragmatism var idé-logiken som gällde. Samtidigt som han hade stort inflytande över styrningens utformning var han också vetgirig och förändringsbenägen. Han passade med andra ord ganska bra in i den offentliga miljö som kännetecknat större delen av 1990-talet där förändringar av betydelse skett med ekonomiska förtecken.

Läget 2004

Enkäten genomfördes under våren 2004. SKL gav ungefär samtidigt som enkäten genomföres ut skriften ”Kommunernas ekonomiska läge” (SKL 2004). Det är en dystert bild som målas upp för 2004. Redan i förordet konstateras ”att det blir ett underskott trots skattehöjningar, sparpaket och ökade statsbidrag”. Prognosen visade på ett underskott i kommunernas ekonomi på 10 miljarder kronor. Men det var i en ekonomi under uppgång i så motto att konjunkturen sannolikt skulle stärkas. BNP kom att stiga med 4,1 procent och arbetslösheten blev i snitt 5,5 procent. Det är en något dystert prognos men med ett ljus i tunneln. Svenska kronan var stark i förhållande till US-dollar, 6 kronor och 75 öre var den högsta noteringen sedan 1996.

Våren 2004 var nära nog mitt i valperioden: Göran Persson var statsminister och hade två år kvar på det jobbet. I fotboll gick det väl ganska bra trots att Sverige förlorade i EM i Grekland på straffar mot Holland i kvartsfinalen. Det stod 0–0 efter full tid men det blev 4–5 efter det att Ibrahimović och Mellberg missat.

Ekonomicheferna i Sveriges kommuner år 2004 var en relativt homogen yrkesgrupp som inte uppvisade några större variationer vid första anblicken. De skillnader som fanns var i sammanhanget marginella. Började man skärskåda genusdimensionen i enkätmaterialen uppvisades dock en del intressanta skillnader i förhållande till 1998 års undersökning. I enkäten som genomfördes sex år tidigare framgick det att om ekonomichefen någon enstaka gång skulle vara kvinna var hon inte särskilt annorlunda än männen. Skillnaden då mot 2004 var att det fanns fler kvinnor som blivit ekonomichefer. Och de var i viss utsträckning annorlunda än sina manliga kollegor. Fortfarande var fördelningen mellan manliga och kvinnliga ekonomichefer ojämn, särskilt om man betänker att det ute i kommuner och landsting finns ungefär lika många manliga som kvinnliga ekonomer (Solli 1999).

Ekonomichefen var 2004 en man som var lite över femtio år. Han var akademiker. Fokus i hans studier var företagsekonomi och utbildning i förvalt-

ning. Förekommande men ovanligt var att han hade förkovrat sig i humanistiska ämnen. Ursprungligen kommer han från en arbetarmiljö, men hade nu vandrat vidare till medelklassmiljö. Sitt första jobb fick han tämligen omgående i en kommunal organisation. Den första tjänstetiteln som han hade var assistent i någon form. Ju yngre ekonomichefen var, ju mer kvalificerat första jobb hade han haft. Vandrigen mot att bli ekonomichef hade skett genom att han fått mer och mer betydelsefulla arbetsuppgifter. Sin första ekonomichefstjänst fick ekonomichefen när han nyss hade fyllt fyrtio år. Att sitta still på samma tjänst för länge var ingenting för ekonomichefen. Rörligheten inom gruppen var hög och det var få som uttryckte en önskan om att tacka nej till en chans om möjlighet till nytt arbete uppstår. Karriärmässigt hade ekonomichefen få möjligheter att avancera till högre befattningar.

I stort trivdes ekonomichefen med sitt arbete, även om han i en ideal värld hade behövt arbeta mindre med politiker än vad han gjorde i sitt dagliga värv. Jobbet tog tid, i snitt 47 timmar i veckan, vilket gjorde att det ibland uppstod kollisioner med privatlivet. Ekonomichefen ville mer 2004 än 1998 ha tid för sitt privatliv.

Effektivitet var ett viktigt begrepp för ekonomichefen. Han ansåg sig själv vara lugn och stabil, vilket var en fördel när man ska leda andra individer i det dagliga arbetet. Traditioner stod inte högt i kurs för ekonomichefen, han ansåg snarare att de var till för att inte respekteras. Fokus i ekonomichefens arbete var riktat internt i den kommunala organisationen. Det var sällan han gav sig ut på äventyr utanför hemmaarenan.

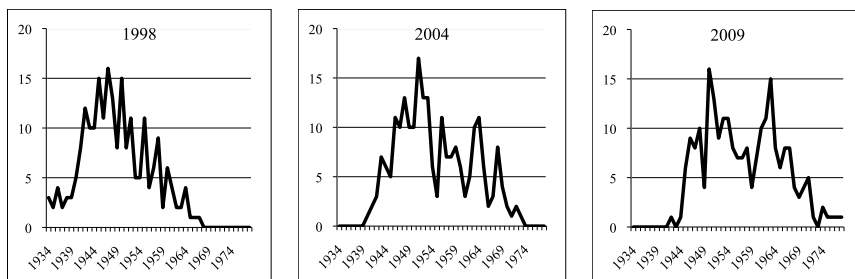
Den trojka som var mest inflytelserik i kommunen bestod av kommunalrådet, kommunens högste tjänsteman, och ekonomichefen. Ekonomichefen träffade visserligen andra aktörer som förvaltningschefer och anställda i kommunen ofta, men det var högste tjänstemannen och kommunalrådet som var viktigast för att han skulle kunna utföra sitt arbete på bästa sätt. Ekonomichefen var en maktfaktor att räkna med och hade, enligt honom själv, stort inflytande på såväl budgetarbete som tolkningen av den ekonomiska utvecklingen i kommunen. Något han dock inte kunde styra över är hur staten reglerar kommunen. Detta upplevde han som ytterst besvärligt i arbetet.

De viktigaste inspirationskällorna för ekonomichefen var kollegor i samma position i andra kommuner. Även chefer inom de egna verksamheterna var viktiga i detta sammanhang. Konsulter, den privata sektorn och den allmänna facklitteraturen gav dock inte ekonomichefen någon vidare inspiration. Forskning och utveckling tyckte han var allt mindre intressant, särskilt om det var en relativt ung man som var ekonomichef.

Ekonomiecheferna 2009

Bakgrundsvariabler

Ekonomiechefen har blivit fem månader yngre de senaste fem åren. Han är fortfarande 52 år i genomsnitt men fyller år i april istället för september. Jämfört med 1998 har han blivit 1 år och 6 månader äldre. Det är klart att var och en av ekonomiecheferna också blir ett år äldre varje år, men de slutar av olika anledningar. 25 procent av de som svarat på årets enkät var ekonomiechefer 1998 och 46 procent var det 2004. Åldersstrukturen har på sätt och vis förändras över tiden, se figur 1.



Figur 1. Födelseår i de olika enkäterna

Att ekonomiecheferna är födda allt senare är i det närmaste en självklarhet. Spridningen 1998 kan sägas utgöra en sk positiv fördelning, den stora massan var något äldre än medelvärdet och antalet planade sedan stadigt ut allt eftersom de blev yngre. Situationen 2009 är annorlunda. Idag finns det snarare två generationer av ekonomiechefer, den ena gruppen är född kring 1950 och den andra runt 1963. Medianvärdet är 1957.

Andelen kvinnor ökar stadigt. 1998 var 14 procent kvinnor, 2004 var motsvarande tal 18 procent och nu 28. Under de senaste fem åren har igenomsnitt 36 procent av de 109 nyrekryterade varit kvinnor. Det betyder att andelen kvinnor av de nyrekryterade ökar i förhållande till de tidigare undersökningarna. Kvinnorna är något yngre än männen, männen är i medeltal 52,6 år och kvinnorna 49,2.

Nyrekryteringen är inte obetydlig. Andelen ”nybörjare”, som arbetat 3 år eller mindre, ökar stadigt. Definierat på detta sätt har andelen nybörjare ökat från 29 procent 1998 till 34 procent 2004 och till 38 procent 2009.

	1998	2004	2009
Karriär	28	28	27
Samarbetsproblem med politiker	10	11	10
Samarbetsproblem med tjänstemän	7	10	7
För stor arbetsbelastning	3	7	3
Ålder/pensionering	32	26	32
Sjukdom/dödsfall	5	4	5
Vet ej	6	8	8
Annan anledning	15	16	18
Tjänsten nyinrättad/Ingen företrädare	9	7	6
Summa radprocent	115	117	116

Tabell 1. ”Varför slutade din företrädare”, radprocent

År 2009 är mer likt 1998 än 2004. Indelat i perioder mellan enkäterna är det dock inga påtagliga skillnader som skett under de senaste tio åren. Det enda som sticker ut är att andelen som slutade på grund av samarbetsproblem var särskilt hög mellan 1998 och 2004, drygt 5 procent per år mot övrigt knappt 4. Det är genomgående karriär, ålder/pensionering samt samarbetsproblem som är förklaringarna till att företrädaren slutade.

Svaret att det finns en ”Annan anledning” till varför företrädaren slutade måste självklart analyseras. Svaren redovisas i sin helhet i tabell 2. Det är inte helt enkelt att göra en stabil kategorisering av svaren men tre kategorier framträder dock. För det första finns det varianter på samarbetsproblem, det gäller både uppåt och neråt i organisationen. Dit räknas till exempel att man vill slippa att vara chef - men kanske stannar kvar i kommunen ändå. Dit hör också att man inte får förnyat avtal, där förklaringen är ”Nytt kommunalråd” eller att det är frågan om en omorganisation. Omorganisation är inte sällan ett sätt att lösa personalproblem. En andra kategori handlar om kompetensbrist som att ”Dög ej till jobbet”, ”Kontokortsiffel” och självklart ”Kompetensbrist”. Som tredje kategori framträder boendefrågan, man flyttar med sin fru eller man till någon annan del av landet eller tröttnar på att pendla.

1993–1998	1998–2004	2004–2009
Ansågs ej kompetent från politikerhåll	"Återvändare"	Annat jobb, ingen var ledsen när slutade
Avstängning	Andra uppgifter inom kommunen	Avsattes
Bristande kompetens	Behov av nytändning	Avtal rätt att sluta vid 60 år
Byte av bostadsort	Bistandsprojekt i Thailand	Bosättningsproblem
Egen verksamhet	Byte av karriär, gick till universitetsvärlden	Eget företag
Enbart tillfällig frånvaro ca.1.5 år	Drömjobbet på hemorten blev ledigt	Fick ny chefstjänst var less efter 20 år på denna post
Fick ek. tjänst i större kommun	Dög ej till jobbet	Flick ofrivilligt lämna uppdraget
Flyttat till fruns hemort	Dög ej till jobbet	Flytt till annan ort
Hade fru och hus på annat håll	Egen företagare + politiska uppdrag	Förändrad organisation
Ingen ekonomichef på 6 år i kommunen	Ett livsval, minska arb.tiden	Majoritetsskifte
Kontokortsiffel	Fallskärmen skulle nyttjas	Nedväxling. Fortfarande kvar på avdelningen
Missnöje	Fick ej förnyat avtal	Ny befattning
Nya kommunalrådet	Flytt	Omorganisation
Omorganisation	Flytt till annan ort av familjeskäl	Pendlingsproblem
Omväxling såväl privat som i tjänsten	Innehaft tjänsten i 25 år	Personalärende
Ordinarie ek. chef är barnledig	Jag och tidigare ekonomichefen bytte jobb. Ville slippa personal och tyckte sig inte ha något att ge	Privat natur
Tjänstledig	Motsvarande arbete på annan ort	Sociala
Ändrad organisation	Nyinrättad tjänst	Tröttnade och ville något annat efter 8 år
	Omorganisation	
	Omväxling/förändring	
	Personen finns kvar på ekonomiavdelningen	
	Privata familjeskäl	
	Utköpt av arbetsgivaren pga bristande förtroende	
	Ville trappa ner	
	Visstidsanställd	
	Önskade ombyte efter lång tid på tjänsten	
	Övergick i privat verksamhet	

Tabell 2. "Annan anledning" att sluta

Den ökade omsättning som indikerats i de tidigare undersökningarna börjar alltså realiseras. I genomsnitt har ekonomicheferna innehaft sitt arbete i sju år och nio månader vilket är sju månader mindre än 2004. Det är skillnad på män och kvinnor, kvinnorna har arbetet i genomsnitt fem år och nio månader medan männen kommit upp i åtta år och nio månader. Oavsett vilket kön var de ungefär lika gamla när de blev ekonomichefer. I förra undersökningen var kvinnorna äldre än sina manliga kolleger när de blev chefer.

Det är mycket sällsynt att en ekonomichef inte har en akademisk bakgrund. I stort sett alla har minst företagsekonomisk eller förvaltningsekonomisk högskoleexamen. Några har dessutom något annat i bagaget och ytterst få har enbart någon annan utbildningsbakgrund. Tabell 3 visar tydligt att det finns en tendens där företagsekonomi som utbildningsbakgrund ökar på bekostnad av förvaltningsekonomi. Det är ingen märklig utveckling eftersom förvaltningsekonomisk examen idag nästan bara finns i Göteborg mot ett tiotal ställen för 25 år sedan då många av dagens ekonomichefer utbildades.

	1998	2004	2009
Juridik	3	3	4
Nationalekonomi	10	12	12
Statsvetenskap	5	6	4
Företagsekonomi	34	45	53
Förvaltningsutbildning	59	52	47
Annan universitetsutbildning	9	4	6

Tabell 3. Ekonomichefernas akademiska bakgrund (%)

Ekonomichefen beskriver sig själv som lugn och stabil samt envis men inte särskilt sparsam och allra minst en som har respekt för traditioner. Sett över alla tre undersökningarna är värdena avseende dessa attityder mycket stabila, det är delar av procent som förändrats. Avseende kön sätter kvinnor envishet något högre än män och uppger något lägre respekt för traditioner.

Ekonomicheferna menar överlag att det finns ett behov av förändring av den kommunala sektorn. Drygt hälften är av den åsikten medan mindre än en tredjedel är av den motsatta åsikten. Uttryckt som balansmätt är det tämligen stabilt över tiden. Däremot har attityden till den offentliga sektorns storlek ändrats över tiden. I den första enkäten fanns det en övervikt av de som tyckte att sektorn var för stor till att tycka tvärtom nu. De tycker inte heller att den privata sektorn är mer effektiv än den offentliga, fast de tycker det

mer nu än tidigare. Möjligen är frågan ”Det finns mycket få fördelar med att lägga ut på entreprenad eller att privatisera kommunal service” olyckligt formulerad. Ekonomicheferna tar avstånd från påståendet men det kan betyda minst två saker. Antingen betyder det att de menar att det finns många fördelar med en sådan förändring eller så inga alls. Tolkningen får här lämnas öppen.

Däremot är det mer klart nu än tidigare att ekonomicheferna är för kommunsammanslagningar och emot kommunindelningar. Storleken tillmäts betydelse. Det är på detta område vi hittar de största attitydförändringarna. Ansvarsutredningen och liknande har antagligen haft sin betydelse, särskilt eftersom inget av betydelse har hänt.

	1998	2004	2009
Behovet av förändringar och omorganisering av den kommunala sektorn har kraftigt överdrivits.	-24	-30	-23
Den offentliga sektorn har vuxit sig alltför stor i jämförelse med den privata sektorn.	14	2	-28
I allmänhet är den privata sektorn mer effektiv än den offentliga sektorn.	-47	-36	-29
Det finns mycket få fördelar med att lägga ut på entreprenad eller att privatisera kommunal service.	-31	-29	-30
De mindre kommunerna är alltför ineffektiva och borde slås samman till större enheter.	-43	20	17
De större kommunerna är alltför stora och borde slås isär till mindre enheter.	16	-21	-38

Tabell 4. Attityder avseende förändringsbehov, privat-offentligt samt kommunstorlek. Balansmätt = Instämmer helt + Instämmer delvis – Tar delvis avstånd – Tar helt avstånd. (%)

Arbetsinnehåll, chefsroll och kontaktytor

Ungefär halva sin tid ägnar ekonomichefen åt budget och redovisning och då är det lite mer budget än redovisning. Resten av arbetet kategoriseras som annat. Tiden för budget arbete har ökat från 12 timmar per vecka 1998 till nästan 17 år 2009 och det har mest skett på bekostnad av ”annat”. Tiden en ekonomichef arbetar ensam minskar stadigt från 19 timmar per vecka 1998 till 17 under 2009 och var 18 timmar 2004. Arbetets innehåll ändras självklart inte dramatiskt på 10 år men del händer en del, se tabell 5.

Ekonomicheferna sätter effektivitet som sin främsta uppgift, det brukar nog vara så. I 1998 års undersökning var att implementera nya rutiner det som stämde bäst på vad de sa sig göra. En förklaring till det senare var att 1998 var strax före år 2000, det vill säga det som kom att kallas Y2K och det var då alla system eventuellt skulle braka ihop. Det hände inget men det kunde gjort det. Det är inte bara effektivitetsarbete och goda rutiner som är viktigt. Ordning upprätthålls också genom att ge politikerna tekniska råd avseende vad som gäller. Effektivitet och ordning är alltså de dominerande uppgifterna.

Även om arbetet till betydande del handlar om att rädda kommunens ekonomi ligger jakten på externa finansieringskällor lågt i prioritet, antagligen för att det inte går att göra särskilt mycket åt. Medborgarnas synpunkter är heller inget ekonomicheferna ser som sin uppgift att hålla reda på. Det definitiva bottenrekordet har uppgiften att ge politiker just politiska råd. Ju närmare politik man kommer ju mindre vikt tillmätts uppgiften.

De största negativa förändringarna över alla tre enkäterna finns avseende att hålla sig informerad om personalens ståndpunkter, hitta externa finansieringskällor samt arbete med rutiner. Den största positiva förändringen är att leda underordnad personal. Det sistnämnda kan ses som ett utslag av att ekonomicheferna är mindre ekonomämnesorienterade och mer chefsorienterade.

	1998	2004	2009
Se till att resurser används effektivt.	70	80	86
Utveckla och implementera nya rutiner och arbetsmetoder.	99	70	80
Ge kommunstyrelsens ordförande juridiska, ekonomiska och andra typer av 'tekniska' råd.	70	73	74
Påverka processen för beslutsfattande i syfte att säkra förnuftiga och effektiva lösningar.	71	75	69
Rädda kommunens ekonomi.	75	76	68
Sköta ekonomiska angelägenheter, redovisning och budgetkontroll.	52	50	56
Stimulera samarbete mellan de olika förvaltningarna.	54	56	55
Formulera idéer och visioner.	65	52	52
Främja och stödja nya projekt i kommunen.	56	32	36
Vara informerad om personalens ståndpunkter.	57	47	33
Säkerställa att föreskrifter och regler följs.	21	18	21
Utveckla och implementera normer för det lämpliga förhållandet mellan politiker och tjänstemän.	1	40	1
Leda underordnad personal i den dagliga ärendehanteringen.	-29	-21	-1
Regional planering med andra ekonomiechefer.	-9	-6	-3
Lösa problem och konflikter mellan människor.	5	-14	-10
Vara informerad om medborgarnas ståndpunkter.	-9	-25	-21
Utverka resurser från externa källor, t ex staten och landstingen, fonder, privata investerare och företag.	-10	-29	-30
Ge kommunstyrelsens ordförande politiska råd.	-73	-63	-63

Tabell 5. Ange hur mycket tonvikt Du lägger i Ditt dagliga arbete vid de olika uppgifter som listas nedan. Balansmått = Av största betydelse + Av stor betydelse – Av liten betydelse – Av liten eller ingen betydelse (%)

I litteraturen sägs ofta att man känner igen en chef på att de bland annat har mycket lite tid ensam (högst 25 %) också och i det avseendet blir ekonomiecheferna lite mer chefslika. Chefer känns igen på många sätt. Hales (1986) vaskade fram ett antal variabler som chefer i olika undersökningar sammantaget brukar ha höga värden på, se tabell 6.

	1998	2004	2009
Det är min uppgift att agera som galjonsfigur i kommunen	-22	-13	-20
Min huvudsakliga uppgift är att samordna andras arbete	53	52	34
Större delen av min arbetstid går åt till att övervaka, filtrera och sprida information	2	11	8
Min viktigaste uppgift är att fördela resurser	15	10	11
Mina arbetsuppgifter går ut på att hantera arbetsflödet	9	14	30
En mycket stor del av min arbetstid går åt till förhandlingar	-22	-29	-20
En av mina stora arbetsuppgifter är att stå för det innovativa	55	43	40
De planer jag konstruerar kommer till i 'flygande fläng'	-41	-30	-26
En stor del av min tid går åt för att kontrollera att det beslutade blir gjort	-31	-31	-18
Summa	18	27	39

Tabell 6. Hur väl stämmer följande påståenden in på Din nuvarande arbetssituation? Balansmått= Stämmer helt + Stämmer till stor del – Stämmer inte alls – Stämmer till liten del (%)

En typisk chef skall ha höga värden på alla variablerna i tabell 6. Frånsett samordning och att vara innovativ är det inte särskilt höga värden som redovisas. Sammantaget går förändringen så här långt dock i en mer chefsliknande riktning.

En del av arbetet handlar om att befinna sig i ett nätverk, tabell 7 ger en viss överblick av den saken.

	Median		
	1998	2004	2009
Kommunens högste tjänsteman/kommundirektören.	5	5	5
Andra anställda i den kommunala organisationen.	5	5	5
Kommunstyrelsens ordförande.	4	4	4
Förvaltningschefer i den kommunala organisationen.	4	4	4
Ledarna för den politiska oppositionen.	3	3	3
Andra politiker i kommunen.	2	2	3
Ekonomiechefer i andra kommuner.	2	2	2
Medborgare i kommunen.	2	2	2
Journalister.	2	2	2
Tjänstemän från Svenska Kommunförbundet.	2	2	2
Fackliga representanter i andra ärenden.	1	2	1
Näringslivet i kommunen.	1	1	1
Andra ledande aktörer, t ex från ideella föreningar i kommunen.	1	1	1
Fackliga representanter i löneärenden och andra anställningsrelaterade ärenden.	1	1	1
Tjänstemän vid centrala statliga myndigheter.	1	1	1
Tjänstemän vid landstinget.	1	1	1
Tjänstemän vid länsstyrelsen.	1	1	1

Tabell 7. Hur ofta kommunicerar Du i normalfallet (muntlig kommunikation inklusive möten, telefonsamtal etc) med följande personer/grupper? (Ett kryss per rad) 1 = Sällan/aldrig, 2 = 1 till 3 gånger i månaden, 3 = 1 gång i veckan, 4 = 3 gånger i veckan, 5 = Dagligen

Föga förvånande dominerar det interna kontaktnätet och det är stabilt över tiden. Kommunchefen, andra anställda i kommunen är i en klass för sig men även kommunstyrelsens ordförande och förvaltningscheferna tillhör grupperna ekonomiecheferna har täta kontakter med. Därutöver är det inte särskilt många som präglar vardagen för ekonomiecheferna. Möjligen skall noteras att de som är kommunens tongivande personer står i tät kontakt med ekonomiechefen. Utsikterna att påverka och påverkas av beslutsfunktioner finns definitivt.

Inflytande kan ses på många sätt. I kommuner är per definition budgeten ett viktigt dokument och att kunna påverka den blir därför ett mått på inflytande. Tabell 8 visar vilket inflytande ekonomiecheferna anser att olika aktörer har.

	1998	2004	2009
Kommunstyrelsens ordförande	95	100	96
Majoritetsgruppen i fullmäktige	76	78	75
Ordförandena i styrelser och nämnder	71	62	68
Ekonomichefen	51	65	65
Kommunens högste tjänsteman/kommundirektören	26	46	55
Förvaltningscheferna	53	56	54
De lokala politiska partierna	42	41	46
Statsmakterna	53	60	30
Brukarna/klienterna	79	-33	-26
Verksamhetsansvariga (t ex rektorer)	-19	-31	-34
Media	-17	-48	-61
Näringslivet i kommunen	-67	-72	-63
Fackföreningsledare i kommunen	-33	-69	-70
Ideella föreningar i kommunen	-82	-81	-70

Tabell 8. Många aktörer kan påverka lokala principbeslut. Markera på skalan hur stort inflytande följande aktörer har på budgeten. Balansmätt = Stort inflytande + betydande inflytande – litet inflytande – inget inflytande (%)

Helt klart har politikerna stort inflytande på budgetens utformning. Kommunstyrelsens ordförande står i en klass för sig. Övriga politiska institutioner kommer närmast och sedan ekonomichefen. Kommundirektörens roll i sammanhanget har stärkts mer än andra men är fortfarande distanserad av ekonomichefen. Brukare, verksamhetsansvariga, media näringslivet, fackliga organisationer och ideella föreningar har alla ett mycket litet inflytande över budgeten.

Inspirationskällor

Det är ganska säkert att en ekonomichef arbetat inom den kommunala sektorn hela sitt yrkesverksamma liv. Av alla började 25 procent i någon annan sektor än kommun eller landsting. Görs en split i materialet vid födda 1957 eller tidigare framträder heller ingen skillnad att tala om. Männerna kommer relativt oftare från den privata sektorn. För kvinnor gäller att knappt 14 procent hade privata sektorn som senaste arbetsgivaren medan motsvarande tal för männen var 19 procent. Ungefär hälften av de som anställdes som ekonomichefer och inte kom från någon annan kommun hade sitt första arbete efter examen i en kommun, man skulle kunna kalla dem återvändare. Det är med

andra ord ovanligt att man blir ekonomichef i en kommun utan att ha kommunal erfarenhet.

Titlar borde säga något om arbetet, men det är tveksamt. Av alla som svarat har 79 procent titeln ekonomichef, 6 procent kallas ekonomidirektörer och 3 procent är kommunchef. Andra titlar som ekonom, controller, budgetchef förekommer i enstaka exemplar.

För att vara chef arbetar inte ekonomicheferna särskilt mycket. Man brukar säga att chefer arbetar mellan 60 och 80 timmar i veckan, sannolikt ljuger de flesta om saken men i alla fall. Här uppger ekonomicheferna att de arbetar 46,2 timmar i genomsnitt. I undersökningen 2004 var motsvarande tal 46,8 och 1998 var det 47,5. Det sjunker alltså stadigt. En annan förändring är att kvinnorna nu uppger högre värde när det gäller arbetstid än män. Kvinnorna säger att de arbetar 47,3 timmar i veckan och männen 45,8. 1998 uppgav männen att de arbetade 47,5 timmar och kvinnorna uppgav då 46,1 timmar som en normalvecka. Utifrån den sistnämnda enkäten och de intervjuer som gjordes i samband med den föddes hypotesen att kvinnor underskattade sin arbetstid och män överskattade sin, hur det är med det nu finns det anledning att fråga. Däremot korrelerar inte arbetstid med ålder på något särskilt sätt. Att arbetstiden faktiskt har minskat finns det stöd för i tabell 9. Differensen mellan det ideala arbetet och hur det är har minskat. Relativt är upplevelsen större än den faktiska minskningen av arbetstid.

Ekonomicheferna över lag ser inte sitt nuvarande arbete som en slutstation. Särskilt unga kvinnor kan tänka sig att söka ett annat arbete och 63 procent har absolut för avsikt att söka nytt arbete. För hela gruppen gäller att 23 procent absolut kommer att söka nytt arbete. Stress är inte den bästa förklaringen till den potentiella rörligheten. På en skala från 1 till 5 där 1 står för aldrig, 2 för sällan och 3 för ibland är medelvärdet för hela gruppen 2,5 det vill säga mellan sällan och ibland. Det är kanske inte så konstigt men yngre tenderar att vara något mer stressade än äldre. Högst värde hittas bland unga (under 45 år) kvinnor som uppvisar ett värde på 2,9. Ingen satte en 5:a, det vill säga "alltid".

Betraktat utifrån ett balansmått tycks arbetet som kommunens ekonomichef bara bli allt mer attraktivt. I undersökningen 1998 menade 15 procent fler att arbetet som ekonomichef var mindre attraktivt än vad det var 10 år tidigare än de som tyckte det blivit mer attraktivt. Motsvarande tal 2004 var -12 och nu är det +12, det vill säga att fler menar att arbetet blivit mer attraktivt än de som tycker tvärtom. Den grupp som antagligen vet bäst är de

som var ekonomichefer för tio år sedan. Det är 56 stycken och de har en balanserad syn på saken. Bland dem blir balanstalet för 2009 $+0$. Analyseras den grupp som hade varit ekonomichefer tio år eller mer 1998 var balansmättet -28 . Oavsett vilken slags ekonomichef man frågar har arbetet på det hela taget fått en bättre image över åren. Det är helt klart färre som hävdar att det var bättre förr.

För ekonomicheferna präglas det ideala arbetet av god arbetsrelation till överordnad, det dominerar förövrigt i alla våra chefsenkäter. Sammantaget är det 54 procent som anser att de har den chef de vill ha, ideal är lika med verklighet. Av alla är det 20 procent som anser att de har en bättre chef än vad de behöver, detta gäller särskilt kvinnor (25%). Det är 21 procent av kvinnorna som har sämre chef än vad de tycker sig behöva, männen är mer negativa (28%). Överlag gäller att ekonomicheferna är mer nöjda med situationen nu än i tidigare undersökningar.

När väl chefsfrågan är avklarad handlar det ideala arbetet om att arbeta med människor som har god samarbetsförmåga. Det är en av de två idealvariabler som ökat efterhand i alla tre undersökningarna. Även värdena som avspeglar verklighet, dvs hur det är, har ökat varför differensen minskat. En tredje variabel med högt idealvärde är att arbetet skall vara spännande. I denna undersökning är det lite mindre spännande än vad det borde vara, den ekonomiska krisen till trots. Äldre tenderar att sätta mindre värde på att arbetet skall vara spännande och de tycker att det är lite onödigt spännande. Den grupp som särskilt sticker ut här är kvinnorna, Även om 63 procent är nöjda med situationen är det faktiskt 37 procent som inte är det. Bland männen är det bara 25 procent som är missnöjda dvs att värdet för ideal är lägre än värdet för verklighet.

	Ekonomi- chefer -98	Ekonomi- chefer -04	Ekonomi- chefer -09		
	Ideal ¹	Verklighet ²	Ideal ¹	Verklighet ²	
Tillräckligt med tid för privatlivet	81	88	45	89	52
Goda fysiska arbetsförhållanden	54	57	83	54	87
God arbetsrelation till direkt överordnade	94	98	86	94	91
Tryggt anställningsförhållande	56	52	84	55	89
Arbeta med människor som har god samarbetsförmåga	83	88	78	90	81
Tillfrågad av direkt överordnade inför deras beslut	72	70	72	73	79
Möjlighet för avancemang till högre tjänster	50	47	13	48	18
Inslag av variation och spänning i arbetet	85	90	91	90	85
Arbeta nära politiker	28	26	93	35	94
Möjlighet till inflytande över samhällets utveckling	50	49	54	60	60
Lön och löneförmåner	70	68	59	66	61
Klara arbetsuppgifter	58	50	54	53	64
Medelvärde (1–5)	3,7	3,7	3,7	3,7	3,8

Tabell 9. Vad som kännetecknar ett idealt arbete och hur det är. ¹ Avseende ideal anges hur många procent som tycker det är viktigt eller mycket viktigt, ² avseende verklighet är det andelen som instämmer eller instämmer helt avseende hur det är.

Det finns en hel del som inte kännetecknar det ideala arbetet. Lägst värde av allt har ”Att arbeta nära politiker”. Samtidigt som ideal-värdet är lågt är verklighets-värdet högt, ingen variabel har så stor differens mellan ideal och verklighet som denna. Samma förhållande gäller för övrigt hos kommundirektörer. Förhållandet beror inte på vilken politisk majoritet som finns, vilken partifärg som KS-ordförande har eller vilket kön denne har. Det blir inga skillnader att tala om när beräkningarna görs avseende ekonomichefers egenskaper som kön och ålder. Helt klart inkluderas inte att arbeta med politiker i det ideala arbetet men man gör det.

Ett vanligt men samtidigt underligt värde är förhållandet ideal för trygghet i arbetet och dess motsvarande värde för verklighet, differensmättet blir -34 och tryggare än så kan inte många vara. Eftersom de också anser att arbetet skall vara och är varierande och spännande är tryggheten inte ett utslag av enformighet utan har andra förklaringar. En stor del av den stora tryggheten ligger säkert i förhållandet att det också är svårt att hitta möjliga avancemangsvägar (differensmått 30).

Lön och löneförmåner är ekonomicheferna mer nöjda med 2009 än vad de var 2004. Kvinnorna tycker precis som 2004 att lön och löneförmåner i verkligheten är högre än vad de behöver vara, männen är inte riktigt nöjda på den här fronten.

Överlag gäller att allt har blivit bättre när ideal med verklighet jämförs. Finns det här indikationer på ett mysterium? Det är de sämsta ekonomiska tiderna men arbetet är närmare idealet än någonsin.

Irritationskällor

Irritation är i och för sig en sorts inspiration men i alla fall annorlunda och definitivt mer negativt laddat.

Eftersom balansmättet i Tabell 10 kan ge värden från -100 till +100 kan vi inledningsvis konstatera att i genomsnitt har irritationsmomenten minskat med sammanlagt fem procent sedan förra undersökningen. Nära nog rakt över alla variabler är förändringen i positiv riktning. Det enda undantaget är ”Demografiska förändringar” som fått ett marginellt ”sämre” värde i förhållande till tidigare undersökningar. Inte ens staten, som brukar vara ett problem, är det nu. Också här handlar det om en förändring i attityder i en positiv riktning.

	1998	2004	2009
Minskning av statens anslag	36	32	10
Ny reglering från staten	20	36	-20
Brist på klara politiska mål	12	18	2
Statens kontroll över kommunernas finanser	1	18	-27
Arbetslöshet och sociala problem	-9	-60	-22
Finansiella problem i kommunen	-11	-4	-4
Demografiska förändringar	-14	3	9
Oklar arbetsfördelning mellan politik och adm.	-22	-18	-23
Konflikter mellan de politiska partierna	-37	-41	-42
Kraven på bättre service från befolkningen	-44	-30	-39
Konflikter mellan olika förvaltningar och/eller förvaltningschefer	-48	-42	-46
Påtryckningar från lokalt organiserade intressen, företag och liknande	-63	-54	-59

Tabell 10. I vilken utsträckning har Dina möjligheter att uträtta Ditt arbete som ekonomichef under senare år påverkats negativt av följande faktorer? Balansmätt = Stämmer helt + Stämmer till stor del – Stämmer inte alls – Stämmer till liten del (%).

Dåliga tider är goda tider

Dramat innehåller enligt Burke (1945) fem komponenter; scen, aktör, inverkan, syfte och handling. En tanke i den här uppsatsen, liksom de tidigare, är att genom att studera en av dessa komponenter bör man rimligtvis hitta spår av de andra. Mot den bakgrunden provas också den tankegången i denna uppsats och det sett över tiden.

Scenen

Scenen där ekonomichefen agerar är större än någonsin. Verksamheten har växt på de flesta områden. Bara mellan åren 2004 och 2008 ökade verksamhetens kostnader från 390 miljarder kronor till 466.

Scenens storlek är betydande inte bara som produktionsenhet utan också som ekonomisk drivkraft. Stänger man av motorn, eller till och med drar ner på effekten, är det lätt att inse att viktiga nyckeltal som till exempel arbetslöshet kommer att bli besvärande höga.

Aktören

Ekonomicheferna har förändrats på flera sätt. De är lite äldre än tidigare. Framförallt bildar de två åldersgrupper, en födda kring 1951 och en födda kring 1963. Men ålder har inget genomslag av betydelse vad det gäller attityder till arbetet.

Andelen kvinnor ökar stadigt. Det är inte bara andelen som ökat utan också ökningstakten. Med nuvarande hastighet i förändring kommer det att finnas lika många kvinnliga ekonomichefer som manliga om tio år. Bibehålls nuvarande ökningstakt är det frågan om en betydligt kortare tid tills män och kvinnor är lika många.

Aktören är också mer chefslik än tidigare. På många olika frågor svarar de nu på ett sätt att de allt mer kan uppfattas som chefer. Fortfarande är de mer ekonom än chef men utvecklingen går stadigt åt chefshållet.

Mest markant är att aktören ifråga är mer nöjd med sin roll än tidigare. Detta gäller beträffande skillnaden mellan det ideala och hur arbetet ter sig i

verkligheten. Det gäller också när irritationskällor studeras där allt mindre är irriterande. Slutligen är de också mer nöjda med hur rollen uppfattas, arbetet är mer attraktivt nu än förr.

Inverkan

Det är inte självklart men det är rimligt att koppla den ekonomiska situationen till den noterade attitydförändringen. Inte under någon av de tillfällen de tre enkäterna genomförts har den kommunalekonomiska situation varit särskilt god. Men på en skala av ekonomiska bekymmer var läget när enkäten som gjordes under våren 2009 klart sämre än vid tidigare tillfällen. Det senare gäller särskilt avseende de ekonomiska utsikterna.

Staten valde sent om sidor att lätta på kommunernas ekonomiska börda för 2010. Ur planeringssynpunkt är situationen inför 2011 minst lika bekymmersam som den var våren 2009, om inte värre. Möjligen har en och annan ekonomichef bränt en del av krutet för mobilisering av krismedvetande under våren 2009. Men mycket tyder på att det handlar om att ladda om inför våren 2010 inför planeringen 2011.

Syfte

Dålig ekonomi vill jag alltså ange som en god förklaring till nöjdare ekonomichefer. Den ekonomiska situationen är rimligen inte hela orsaken till attitydförändringen men är säkert en del av verkan i den riktningen. I vilket fall är det rimligare att tro än motsatsen, dvs att ekonomicheferna är orsaken och den ekonomiska situationen verkan.

Handling

En förutsättning för att åstadkomma förändring är att man inser att det behövs. Men sedan skall det göras också. För att kunna förändra är det vanligt att tro att ledarskapet behöver förändras. Ett alternativ till att byta chefer är att de själva förändras, som till exempel den generelle ekonomichefen gjort. Visst vore det en intressant förändring om den innebär att nya effektiviseringsmetoder skulle komma till uttryck på dagordningen för den kommunala ekonomin. Kanske mindre osthylvar, tvärnitar och liknande ansatser som vi vet ledar till besvärande paradoxer och mer.

Fortsättning följer ...

I det här avsnittet har frågorna utvecklats till fler än de var tidigare. I kommande avsnitt, som sannolikt kommer sent våren 2010 kommer bland annat att handla mer specifikt vad den ökande andelen kvinnor kan förklaras av och vad det betyder.

Referenser

- Burke, K. (1945). *A grammar of motives*. New York,, Prentice-Hall.
- Christensen, T. and P. Læg Reid, Eds. (2001). *New Public Management – The transformations of ideas and practice*. Aldershot, Ashgate.
- Solli, R. (1998). *Viskande tjänstemän : en studie av kommunala ekonomichefers vardag*. KFi-rapport. Göteborg,,: 81.
- Solli, R. (1999). *Lågmäld styrning : perspektiv på kommunala ekonomers yrkesroll*. Stockholm, Studieförb. Näringsliv och samhälle.
- Solli, R. och K. Värna (2005). *Viskande tjänstemän II. KFi-rapport, 80*. Göteborg, Kommunforskning i Västsverige (KFI): 15.
- Levine, C. H, (1978). "Organizational Decline and Cutback Management." *Public Administration Review*. Vol. 40 (Issue 3 July/August): 316–325.
- Levine, C. H, (1979). "More on Cutback Management: Hard Questions for Hard Times." *Public Administration Review*. Vol. 39 (Issue 2 Mar/Apr): 179–184.
- Miller, G. J. och J. H. Svara, (Eds). (2009) *Navigating the Fiscal Crisis: Tested Strategies for Local Leaders*. Arizona, Alliance for innovation. Transforming Local Government.

Kommunforskning i Västsverige, KFi, är en organisation som bedriver forskning inom området ekonomi och organisation i kommuner och landsting.

Verksamheten utgår ifrån ett samarbetsavtal mellan kommuner och landsting samt universitet och högskolor i Västsverige. Syftet med samarbetsavtalet är att initiera forskning inom det nämnda området och därmed bidra till att skapa en stark forskningsmiljö.

■ ■ ■ REDOVISNING
ORGANISERING
STYRNING



**KommunForskning
i Västsverige**

Pilgatan 19A
411 22 Göteborg
Tel 031-786 59 00
E-post kfi@kfi.se
www.kfi.se