

Kommun- direktörsrollens utveckling

– en longitudinell studie

Anna Cregård och
Rolf Solli

Kommundirektörsrollens utveckling

– en longitudinell studie

Anna Cregård och Rolf Solli

KFi-rapport nr 114

ISBN: 978-91-980022-0-1

© KFi tillsammans med författaren
2011

KFi – Kommunforskning i Västsverige

Pilgatan 19A

411 22 Göteborg

Tel 031-786 59 00

E-post kfi@kfi.se

www.kfi.se

Innehåll

Sammanfattning	5
Yrkesrollens innehåll och förändring	6
Förhistoria och data.....	6
Beskrivningsmodellen	8
60-talet – drömmar.....	11
70-talet – det rationella	14
80-talet – normbrytning	16
90-talet – genomförande	18
00-talet – variation på temat.....	20
Kompetens.....	22
Kommundirektörsrollens förändring över tid	25
Referenser	27

Sammanfattning

Kommunerna är både stora och intressanta organisationer, med lång historia där förändringar varit vanliga. I denna uppsats diskuteras hur yrkesroller förändras, och det är kommundirektörsrollen som är i fokus. Det är en synlig roll som har kommit att bli allt mer synlig. Förändringarna studeras genom att två begrepp som är viktiga för hur yrkesrollen utövas operationaliseras: kommunrelevant samhällsutveckling och kompetensutveckling. Vi diskuterar samhällsutvecklingen, kompetensutvecklingen och kommundirektörsrollen översiktligt under fem decennier, från 1960-talet till 2000-talet, men går också in mer specifikt på kompetensutvecklingen under 90- och 00-talet. Slutsatserna vi kan dra är att kommundirektören allt mer kommit att bli en chef med strategiska uppgifter och stort kontaktnät, men att utvecklingen av rollen mestadels har att göra med det som sker lokalt och inom branschen.

Yrkesrollens innehåll och förändring

Den offentliga sektorn i Sverige är i mångt och mycket ett bygge med kommuner som bas. Oavsett hur man räknar finns helt klart de flesta offentliganställda i kommunerna. De 290 kommunerna delade år 2009 på 768 000 anställda och omsatte 56,1 miljarder EUR, det vill säga ungefär 6 250 EUR per invånare. Kommunerna i Sverige är alltså stora organisationer, hur små de minsta än är. Befolkningsmängden i kommunerna varierar mellan 2 446 personer i Bjurholm och 847 073 i Stockholm (enligt Statistiska Centralbyråns befolkningsstatistik för november 2010). Kommunerna i Sverige är inte bara stora, de är också livaktiga och långlivade och kommer att finnas långt efter det att vi alla är borta. Storleken och livaktigheten gör det meningsfullt och möjligt att studera olika förändringar över tiden. I den här rapporten diskuteras hur yrkesroller förändras. Det handlar om kommunens högsta chef som blir ett lärande exempel.

Förhistoria och data

Hur yrkesroller utvecklas beror självfallet på en mängd olika faktorer, och en del är viktigare än andra. En sådan är vad lagstiftningen säger och hur yrkesroller förhåller sig till den. Kommunerna i Sverige bildades genom lag 1862 och konstruerades efter samma indelning som användes av den statliga kyrkan. Sammantaget bildades cirka 2 500 kommuner av olika slag. Verksamheten i kommunerna var för det mesta mycket begränsad och det mesta sköttes av förtroendevalda, förtroendemän som de kallades. De stora städerna hade en något annorlunda ordning; där fanns anställda tjänstemän men de var inte många.

Först 1930 blev det formellt korrekt att anställa administratörer i kommunerna (Bergevörn & Olson 1987). Men även de små kommunerna hade vid det laget skaffat anställda för att till exempel sköta redovisning och likande. Den dåvarande ministern för kommunala frågor var tydlig i formulandet av den då nya lagen där han menade att kommunerna skulle vara försik-

tiga med att anställa administratörer, det sågs som en besvärande kostnad. Lagstiftningen var ett slags anpassning till den tidens praxis. Lagstiftaren menade att normen skulle vara att det mesta sköttes av förtroendevalda även fortsättningsvis. Så har det inte blivit. Utvecklingen för kommunerna och de yrkesroller som finns inom dem är en resa i tiden. För kommundirektörsrollen börjar resan med att förtroendemannen inte längre hann med att leda och administrera kommunen. I Sverige börjar kommundirektörerna alltså i den kommunala myllan. I många andra länder kommer administratörerna ur den statliga ämbetsmannarollen. Denna är ofta förknippad med Webers byråkratideal som i mångt och mycket vetter mot juridikens logik. Sådana inslag finns också i de svenska kommunerna, men är inget dominerande inslag. Istället finns det en pragmatisk grund för de kommunala yrkesrollernas innehåll som utgångspunkt. Något officiellt regelverk för vad en kommundirektör skall göra finns inte och har aldrig funnits.

I denna rapport kommer kommunens högste tjänsteman, kommundirektören, att få tjäna som en illustration över hur yrkesroller i offentlig sektor förändrats. Det finns flera bra argument för att använda just kommundirektören som illustration. För det första är det en yrkesroll som funnits länge i kommunerna. Vidare är kommundirektören, i egenskap av kommunens högste tjänsteman, den enda roll som definieras i kommunallagen. För det tredje kännetecknas kommundirektörsrollen av att återfinnas i spänningen mellan politik och förvaltning, vilket gör hans eller hennes position torde påverkas av förändringar i båda sfärerna. För det fjärde finns det detaljerad data över kommundirektörerna, i vart fall avseende modern tid. Kommundirektörerna har studerats kontinuerligt sedan mitten av 1990-talet. En första intervjuserie med 12 kommundirektörer gjordes 1995 (Källström och Solli 1997). Huvudfrågan för intervjuerien var vad de gör och varför. Sedan dess har ytterligare två intervjuerier genomförts med ungefär samma upplägg åren 2002 och 2010. 1995 genomfördes också en internationell enkätstudie av kommundirektörer (Klausen och Magnier 1998; Mouritzen och Svava 2002). Denna har sedan modifierats och upprepats i vår egen regi åren 2000, 2005 och 2010, men då enbart avseende Sverige. Det handlar om ungefär 300 frågor med bäring på yrkesrollen och dess innehavare. Svarefrekvensen för enkäterna har varierat mellan 74 och 78 procent och då skall man veta att samtliga kommundirektörspostitioner inte är tillsatta samtidigt. En tumregel är att ungefär 10 procent är under tillsättning. Sammantaget svarar alltså nästan alla på den omfattande enkäten. Här kan också nämnas att mot-

svarande studier har genomförts avseende ekonomichefer i kommuner (Solli 1999; Solli, Demediuk och Sims 2000; Solli och Värna 2005; Solli 2009).

Beskrivningsmodellen

En beskrivning av en yrkesroll kan inte göras utifrån alla synvinklar utan måste ske utifrån ett antal valda sådana. Här arbetar vi med kontextbegreppet som start för att förstå hur en yrkesroll skapas och omskapas. Kontexten utgörs av faktorer i omgivningen som uppfattas gälla i en situation, det vill säga det som förutsätts vara viktigt att ta hänsyn till. Hur omgivningen uppfattas formar till stor del det specifika vi ser i den. Det är inte nödvändigtvis så att direkta fakta formar vår uppfattning av vad som händer i vår omgivning. Enligt Edelman (1985) är det snarare det som sätts på den offentliga agendan, exempelvis av politiker och media, som avgör vad som uppfattas som omgivningen och därmed utgör kommundirektörens kontext. Ett sätt att betrakta en yrkeskårs förändring är att se den som en produkt av omgivningens förväntningar. Ett annat betraktelsesätt är att utgå från att aktören, i det här fallet kommundirektören, inte enbart är passiv i förhållande till omgivningen utan också påverkar omgivningen i sin tur, det vill säga också är en aktiv del av kontexten. I beskrivningen nedan används det senare betraktelsesättet. Det innebär att vi ser individen som en del i formanet av yrkesrollen. Leif Jonsson (2009:17), som studerat hur kommundirektörer blir till, uttrycker det så här:

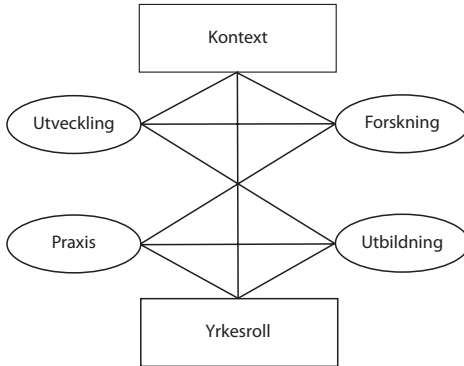
”Ett visst kommunchefskap kan vid en bestämd tidpunkt alltså representera en social ordning eller ett mönster av handlingar som är så etablerade att de tas för givna i det aktuella sociala sammanhanget. Vid en annan tidpunkt kan chefskapet ifråga ha förändrats på så sätt att det bygger på en annan ordning. Sådan förändring kan ha skett via prägling av kontextuella förhållanden.”

För att kunna diskutera hur en yrkesroll förändras över tid behöver rollbegreppet definieras och operationaliseras. Det betyder att vi dels måste förklara vad vi menar med yrkesrollen, dels måste beskriva hur vi mätt förändringarna. Den är därför starkt sammankopplad med kontexten. För att operationalisera yrkesrollen och kunna studera dess förändring använder vi två begrepp: kommunrelevant samhällsutveckling och kompetensutveckling. Traditionellt betraktas samhällsutveckling som en statlig angelägenhet, men kommunerna utgör viktiga välfärdsproducenter (se vidare Jonsson 2005a) och anser sig

också ha fog för att agera som sådana (se till exempel Jonsson 2005b för en diskussion av kommunpolitiker om deras roll vid samhällsförnyelse). Kommunal verksamhet måste vara transparent gentemot den förändring som sker i samhället i stort och på lokal nivå. Det är inte sällan kommunerna som måste vara flexibla och kunna hantera befolkningens växlande behov. Det påverkar kommundirektören då han eller hon är en tjänsteman på en strategisk post för samhällsförändring. Det andra begreppet, kompetensutveckling, refererar till sådant som kommundirektören själv tillför rollen: sin utbildningsbakgrund, ny kunskap som han eller hon tar till sig i sin yrkesutövning och annat/andra som kommundirektören inspireras av. Det är alltså ett begrepp som också fångar förändringar i den kommunala organisationen, och som påverkar hur olika yrkesroller förhåller sig till varandra. Kompetens är ett komplicerat begrepp, och vi ansluter oss till Wallenbergs (1997) resonemang och betraktar kompetens och dess utveckling som dels formell utbildning i form av kurser och skolor, dels informell kunskapsutveckling genom de dagliga arbetsuppgifterna. Det senare kallas av en del tyst kunskap (Rolf 1991) eller praktiskt intellekt (Göranzon 1990).

Det finns förstås många fler begrepp och variabler som kan diskuteras för att de är viktiga för kommundirektörsrollens förändring. Jonsson (2009) använder exempelvis kompetens, kön och antal personer för att förstå skillnader mellan olika kommundirektörer, och föreställningar vid olika tidsepoker och i olika rumsliga sociala sammanhang för att förstå funktionen, det vill säga likheterna. Anledningen till att vi använder just samhällets utveckling och kompetensutveckling för att förstå förändringar i yrkesrollen har att göra med att dessa två aspekter fångar just förändring över tid på ett enkelt sätt utan att gå in på för individen konstanta variabler. Ur detta har vi särskilt lyft ut fyra variabler som var och en innehåller vad som kan antas vara mått på kompetensutveckling. Å en sidan handlar det om praktikens variabler utveckling och praxis. Utveckling handlar om vad normgivande aktörer gör och praxis hur den dagliga driften fungerar. Å andra sidan handlar det om vad utbildade instanser gör, vad händer på forskningsfronten och hur ser utbildningssystemet ut?

Figur 1. Kommundirektören och kompetensutveckling



Metodologiskt tillämpas modellen genom att data från i huvudsak tre källor tillförs i resonemangsform. Multimediala uppslagsböcker erbjuder förträffliga tidsaxlar över vad som hänt under olika tider och har varit en grundstomme i beskrivningen (kommunrelevant samhällsutveckling). Kompetens har operationaliserats så att litteraturlistor från institutioner vid högskolor och universitet med särskild inriktning på administration i kommuner granskats. I praktiken handlar det om kurser vid Socialhögskolor och sedermera Förvaltningshögskolan i Göteborg som studerats. Också ovan nämnda enkäter har utgjort underlag för en diskussion kring förändrad kompetens. Naturligtvis använder vi oss också av litteratur som beskriver hur ledningsfunktionen i kommuner sett ut över tid.

En svårighet är att bestämma var diskussionen skall börja. Från 1950-talet börjar man skilja på politik och förvaltning i kommunerna, och yrkesrollen som kommundirektör börjar sakta formera sig. Under samma årtionde börjar den offentliga sektorn expandera, vilket innebär att mycket av det hemarbete som främst kvinnor utfört oavlönat istället utförs avlönat i offentliga organisationer (Wiechel 2008). Men i stora drag kan man säga att den svenska välfärdsmodellen tog riktig fart i början av 1960-talet. Fram till dess hade det mesta handlat om att skapa förutsättningar för det bygge av den offentliga sektorn som komma skulle. Under andra världskriget lärde de ledande politikerna sig att det gick att ha höga skatter utan att folket knorrade särskilt mycket. Att bygga en modern välfärdsstat skulle kräva administration på lokal nivå. Mot den bakgrunden startades fler Socialhögskolor vars uppgift bland annat blev att utbilda administratörer för företrädesvis kommuner och landsting. Men som sagt under 1960-talet tog bygget av offentlig sektor riktig fart.

60-talet – drömmar

Hela 60-talet var händelserikt. Rymdåldern blev en realitet i och med att Yuri Gagarin flög runt jorden och fick sin höjdpunkt när Neil Armstrong satte foten på månen. Vietnamkriget och de som protesterade mot det var kontinuerligt nyhetsstoff. Protesterandet blev inte mindre av Warszawa-paktens invasion av Tjeckoslovakien. På kulturområdet dominerade Beatles med eftertryck och ännu i våra dagar syns efterdyningarna av Woodstock och Flower Power-rörelsen, om än allt mindre. 68-rörelsen har sin början under årtiondet, vilket fortsätter under 1970-talet.

Det så kallade Miljonprogrammet inom bostadsbyggandet drogs igång. På tio år skulle det i Sverige byggas en miljon bostäder och det var ungefär vad det blev, idag produceras ca 25 000 per år. Det var ett årtionde som kännetecknades av drömmen om oöverbinnerlighet, allt antogs gå att förverkliga. En viktig faktor för denna drömlika tillvaro var beslutet 1959 om införande av omsättningsskatt, det vill säga en skatt på sålda varor. Det senare medförde att det fanns finansiell grund för att drömma inom ramen för konceptet om den offentliga sektorn som välfärdsskapare. Utbyggnaden gällde på alla nivåer inom den offentliga sektorn, och förutsättningarna för expansion var goda. Exempelvis blev barnomsorg i form av daghem blev mer socialt accepterat (även om det fanns få platser i offentlig regi), och denna verksamhet kom senare att byggas ut, mycket på grund av att både kvinnor och män förvärvsarbetade i större omfattning (Kärrby 2000). Inom socialtjänsten började man alltmer ifrågasätta det dittillsvarande individcenterade arbetet som utfördes, och ord som ”klientmakt” och ”socialt grupp-arbete” blev moderna (Lundell 2007:30). Ifrågasättandet leder fram till aktiv handling främst under 70-talet, och då inte sällan av kommunala politiker och tjänstemän (Eklund 2005). Alltmer verksamhet överfördes också från frivilligorganisationer till stat och kommun inom detta område.

Under hela 60-talet fördes i Sverige en diskussion om hur stor en kommun skulle vara. Olika alternativ utreddes, men besluten blockerades på olika sätt (Strömberg och Westerståhl 1984). Däremot var förändringarna betydande när det gäller verksamhetens omfattning. Under 60-talet byggdes

skolsystemet ut, den 9-åriga grundskolan blev obligatorisk och gymnasiet expanderade. Stora satsningar gjordes, som nämnts, på bostadsbyggande och övrig infrastruktur. Sjukvården expanderade kraftigt, år 1960 var landstingens utgifter 1,5 miljarder SEK, år 1970 var motsvarande siffra 9,6 miljarder SEK (Leijon, Lundin och Persson 1984).

Typiskt för 60-talet var en centralt, det vill säga av staten, kontrollerad kommunal expansion. Kommuner och landsting uppmuntrades till utbyggnad av verksamhet och service genom specialdestinerade statsbidrag. Likformighet var en viktig ledstjärna.

Stora delar av förändringar som skedde i verksamheten kunde hanteras med beprövade administrativa metoder. Nya standardiserade kontoplaner togs till exempel fram och infördes förhållandevis snabbt. Branschorganen Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet dominerade utvecklingen när det gällde såväl organisationsutförning som övrig administration i kommuner och landsting. De böcker branschorganisationerna gav ut utgjorde också den huvudsakliga kurslitteraturen vid olika lärosäten. Något förenklat kan man säga att genom att följa de utgivna böckernas rekommendationer blev det också en enhetlighet avseende såväl organisationsstruktur som administrativa rutiner. Kompetensen som gällde var mycket speciell. Den redovisning som användes av kommuner och landsting byggde på egna branschspecifika principer varför erfarenheter från andra branscher inte hade nämnvärd relevans för de förra vid nyrekrytering.

Den fortbildning som bedrevs skedde i branschorganisationernas regi, det vill säga företrädesvis Svenska Kommunförbundet, den dåvarande sammanslutningen av alla kommuner i Sverige. Det var många som var på knytkalet på Kommunskolan i Sigtuna som ägdes av Svenska Kommunförbundet. Utbildningarna var korta, oftast inte längre än en eller ett par dagar och hade teman som 'Hur ordnas en effektiv diariehantering?'. Den akademiska världen hade en mycket begränsad roll när det gällde de yrkesverksammas kompetensutveckling.

Kommundirektören, som vanligtvis kallades kanslichef, kan beskrivas som en allmän administratör. Det gällde att vara med på det mesta som hände i administrativ väg. Administration hade en vid innebörd och var främst att betrakta som en väsentlig del av idén att bygga om samhället. Politik och administration gled under det här årtiondet in i varandra och förenades i samhällsbyggandets ingenjörskonst (Ruin 1993). Jonsson (2009) påpekar att den juridiska kompetensen var viktig för denna tidens rollinnehavare, efter-

som det var hans eller hennes uppgift att se till att fattade beslut inte stred mot lagar och förordningar.

70-talet – det rationella

Under 70-talet tog Vietnamkriget slut, samma fick gälla tiden för Nixon som president. Terrorister av olika slag slog till på många ställen. Björn Borg började vinna Wimbledon 1976 och gjorde det resten av årtiondet och passade på att vinna Franska öppna tennismästerskapen fyra gånger bara under detta årtionde. Modet växlar från 60-talets pastellfärgade och ofta raka linjer till 70-talets orangebruna, utsvängda byxor och t-shirts med batiktryck. ABBA blev under detta årtionde en svensk exportprodukt av format. Datorer började göra intrång inom administrationen.

1970-talet är ett årtionde där tankar kring frihet och rättvisa i världen och i samhället diskuteras flitigt, bland annat inom och som en följd av 68-rörelsen. Kvinnokampen för lika rättigheter och ett jämställt samhälle sätter press på offentlig verksamhet, dels att betala mer likvärdiga löner, dels att bygga ut exempelvis barnomsorgen. Också socialtjänsten byggs ut och förändras, både idémässigt och praktiskt.

En stor del av diskussionerna om hur stora kommuner skulle vara ledde till handling i början av 70-talet. Antalet kommuner reducerades från drygt 800 till 277 under de första åren av 70-talet. Idéer kring effektivisering genom stordrift fanns tydligt med. Den kommunala verksamheten ökade kraftigt under 70-talet. Antalet anställda i kommuner och landsting var år 1970 sammanlagt 473 000 och 841 000 år 1980 (Leijon, Lundin och Persson 1984) det bodde då ca 8,3 miljoner invånare i Sverige. Eftersom de kommunala organisationerna växte i såväl geografisk som verksamhetsmässig omfattning, diskuterades och ibland även prövades olika reformer för att säkerställa att demokratiska beslut inte fattades för långt ifrån befolkningen. Exempel på reformer som prövades var kommunalnämnder och lokala folkomröstningar. Det är oklart när och i vilken omfattning det skede men antalet heltidsengagerade politiker blir vid den här tiden allt fler. Man kan säga att förtroendemannens roll återkommer i en ny form. De har alltid varit närvarande och haft ett stort inflytande men kan som heltidspolitiker delta än mer.

Sammanslagningen till större enheter gav underlag för en kompetensutveckling både av servicegivare och administratörer. Särskilt utvecklades idéer om den långsiktiga planeringen. Tekniker för femårsplaner infördes. Programbudgeteringen lanserades som den bästa av alla tekniker för styrning i offentliga sektorn (Jönsson 1982). I verkligheten blev det mer ett sätt att arbeta på än effektiv styrning (Brunsson och Rombach 1982; Rombach 1986; Anell 1990).

Ur utbildningssynpunkt var förhållandet detsamma som under 60-talet. Möjligen ökade det dåvarande Kommundatas inflytande som normgivare genom att nästa alla kommuner använde deras adb-system. Kommundata ägdes gemensamt av kommunerna via Svenska Kommunförbundet och fungerade som en standardiserande faktor när det gällde både de dagliga rutinerna och planeringsprocesserna. En annan skillnad som kan noteras var att antalet läroböcker som riktades mot utbildning om offentliga sektorns på universitet och högskolor ökade i omfattning. Dessa dominerades av olika tekniker för planering och började ersätta branschorganens handböcker.

Under senare delen av 70-talet började forskningen kring kommunal organisation ta fart på allvar. Forskarna började också göra sig hörda på bland praktiker. En av de första betydande konferenserna mellan praktiker och forskare inom ämnesområdet hölls hösten 1976. Dessa konferenser ledde till flera, fortfarande intressanta, böcker (Jönsson och Lundin 1976; Jönsson och Lundin 1978).

Förutom förmågan att se till att det mesta gick formellt korrekt till var en kompetent kommundirektör under 70-talet i huvudsak en planerare som kunde göra handgripliga planer med minst fem års planeringshorisont. Men det var också en roll som behövde behärska regelverket kring kommuner. Planering var samma sak som rationellt agerande. 1970-talet medförde också att tjänstemannarollen, byråkratin och den politikerrollen utvecklades.

80-talet – normbrytning

Den stora, politiska världshändelsen under 80-talet var Sovjetunionens fall. Rivningen av Berlinmuren i slutet av årtiondet var en verifiering av vad som varit på gång länge. Morden på John Lennon 1981 och den svenske statsministern Olof Palme 1986 upprörde på många plan. Göran Hägg menar att 1986 innebär slutet på vad han kallar välfärdsåren (Hägg 2005:10). AIDS blev under detta årtionde något som blev känt för alla. Michael Jackson släpper albumet *Thriller* som blir världens mest sålda album genom tiderna och Madonna blir musikvärldens stora pop- och stildrottning.

Den stabilitet och enhetlighet som gällt i svenska kommuner under 60- och större delen av 70-talet började lösas upp under inledningen på 80-talet. Honnörsord som decentralisering började få fotfäste (Montin 1993). På lagstiftningsområdet skedde en uppluckring vilket innebar nya möjligheter för kommuner och landsting att skapa alternativa lösningar. Reformen av olika slag lät inte vänta på sig. I början av årtiondet kom den geografiska principen för indelning av kommunerna internt att dominera debatten (Eklund och Ekman 1987). Ett syfte med den geografiskt organiserade kommunen var att skapa en organisation som kom närmare medborgarna. Demokrati var ett nyckelord, lokala lösningar ett annat.

Samtidigt som verksamheten expanderade på i stort sett alla områden kom 'företagiseringen' (Brunsson 1994; Rombach 1997) allt tydligare in i det kommunala organiserandet. En attitydförändring kunde märkas, och 80-talet framstår som ett årtionde då individualisering och självförverkligande accentuerades. För den offentliga sektorns organisationer innebar det att idémässigt närma sig och efterlikna näringslivets organisationer. Olika managementidéer kom att införas i den offentliga sektorn, liksom ett nytt språkbruk där inslag som kund, affärsidéer och direktörer (Eklund 2005). Interndebering utvecklades till organisationsprinciper om beställare-utförare (Hansson 1993). Alternativa former för utförande av tidigare kommunala tjänster utvecklades och uppmuntrades på olika sätt. Inslag från traditionell företagsekonomisk litteratur fick ett genomslag i slutet av årtiondet (Hood

1991; Olson, Guthrie och Humphrey 1998; Brorström, Haglund och Solli 1999).

Den företagsekonomiska forskningen kring kommuner och landsting ökade högst påtagligt i omfattning under detta årtionde (Cregård och Rombach 2010). Forskningen hade stora inslag av budskap som gick att förmedla till praktiker på olika nivåer. Detta blev bl. a. en katalysator för förändring av modeller för ledning och styrning kommuner och landsting. David Osborne och Ted Gaebler (1992), som förespråkar konkurrensutsättning, kund- och marknadsfokusering samt resultatstyrning, blev best-säljare i Sverige också. En annan viktig katalysator under denna period blev den snabbt växande konsultbranschen där enskilda konsultföretag blev förknippade med speciella lösningar (Brorström och Rombach 1996).

Förändringarna i verksamheten, organisationen och forskningen avseende den offentliga sektorns administration fick stor effekt på utbildningssystemet. Den tidigare av nationalekonomin starkt influerade undervisningen vek, vid flera lärosäten, av mot en företagsekonomiskt dominerad referensram. Samtidigt började nya aktörer dyka upp på marknaden för kompetensutveckling. Det var främst universiteten som via nya avknoppade organisationer började erbjuda kurser i ledarskap och styrning, gärna i internatform.

Kommundirektören, liksom andra chefer i offentliga verksamheter, påverkas under den här perioden av den offentliga sektorns önskan om att bli mer företagslik. Cheferna förväntas agera alltmer som näringslivets chefer, och här utgör kommundirektören organisationens högsta chef. Det betyder att det blir allt mer relevant att tala om strategier och övergripande framtidsplaner. Kommundirektören börjar alltmer omfattas av de management-filosofier som sprids med början under 80-talet. Jonsson (2009:44) berättar att kommundirektören ”tilldelades ansvar för ekonomi, personal, arbetsmiljö och verksamhet i kommunerna”. Viktigt blev att kommundirektören stod för effektivitetsvärden och ekonomistyrning. Politik och förvaltning separerades alltmer, och det är inte ovanligt under den här perioden att politik förknippas med vad, och hur överläts åt förvaltningsapparaten.

90-talet – genomförande

Under 90-talet skördades, både onda och goda, resultat – i omvärlden såväl som i de svenska kommunerna. Tyskland återförenades, Mandela blev president i Sydafrika, Gulf-kriget både började och slutade och hade karaktären av ett uppdrag som skulle genomföras. Internet expanderade på ett sätt som var svårt att föreställa sig tidigare. Frankrike vann VM i fotboll 1998 på ett imponerande sätt och tv-serien *Beverly Hills 90210* influerade ungdomskulturens kläder och attityder.

I framtiden kommer vi sannolikt att säga att det mesta som hände i kommuner och landsting i Sverige, det hände i början av 90-talet. Mycket hade diskuterats under 80-talets senare del men det realiserades i början av 90-talet. Genom att den nya kommunallagen trädde i kraft 1992 blev det fritt fram för kommunerna att organisera sig som man ville. Det, tillsammans med årtiondets anda, gjorde att målstyrningen fick ett kraftigt genomslag (se vidare Rombach 1991; Johansson och Johnsson 1995). I stort sett varje kommun införde resultatenheter, om än med mycket olika innebörd. På det administrativa området skedde med andra ord en revolution. Det kom att kallas *New Public Management* (Hood 1991) och fick ett stort retoriskt genomslag i Sverige (Almqvist 2004; Solli, Demediuk och Sims 2005). Sverige trädde in i EU, vilket kom att påverka kommunal verksamhet bland annat genom att regional nivå stärks, mest på statlig nivåns bekostnad.

90-talet hann inte mycket mer än börja förrän Sverige drogs in i den finansiella karusell som delvis orsakades av en pyramidal kris inom fastighetsbranschen följt av en liknande inom bankbranschen. I den ränteturbulens som utbröt blev det också tydligt att statens skulder var av ett format som inte gick att försvara. Den svenska kronan utsattes för ett hårt tryck. Räntenivån steg dramatiskt, under hösten 1992 presenterade Riksbanken en ränta på 500 procent. Kommuner och landsting reagerade genom att jaga förbättrade ekonomiska resultat, vilket i huvudsak betydde neddragningar. Besparingarna blev på sina ställen kraftiga. Omstruktureringen underlättades av att de specialdestinerade statsbidragen avvecklades till förmån för generella och mindre regelstyrda bidrag.

En strategi vi sett mycket av i studier av kommuner och landsting är att reducera genom omorganisering (Jönsson och Solli 1994). Strategin går ut på att omorganisera på ett sådant sätt att ett antal personer blir över varje gång, oftast mellanchefer. På 90-talet blev organisationen i kommuner och landsting plattare än någonsin. Mot slutet av årtiondet involveras medborgarna alltmer, och de förväntas kunna fatta beslut om exempelvis skola, vård och omsorg, gärna i brukarråd och liknande, och ibland hoppas man även att det ska leda till ökade resurser (Montin 2005).

Kompetensutveckling för administrationen i kommuner fick under 90-talet en ny innebörd. Allt mer av denna skedde inom ramen för universiteten eller dem närstående organisationer. I stort sett alla universitet hade en eller flera organisationer vars syfte var att bidra till kompetensutvecklingen för praktiker. Inte sällan var dessa organisationer delägda av kommuner och/eller landsting.

Utbildningar för redan yrkesverksamma blev allt mer omfattande. Utbudet, och i viss mån efterfrågan, kan beskrivas som på gränsen till det orealistiska. Från staten, kommunerna och landstingen riktades allt större förväntningar på resultat av olika utbildningsinsatser. Med hjälp av utbildning skulle till exempel Sveriges inträde i EU underlättas, demokratin skulle bli bättre men framförallt skulle administrationen bli effektivare.

Under 90-talet började idén kring kommunen som koncern att få betydelse, främst för organisationernas chefer. Kommundirektören skulle alltmer agera som en sammanhållande kraft mellan kommunens diversifierade verksamheter och företrädare. Han eller hon framställdes som primus inter pares (Solli & Källström 1995), vilket visar på kommundirektörens framträdande plats. Hon eller han börjar betraktas som kommunal ledare.

00-talet – variation på temat

Det andra årtusendets första decennium var på många sätt ett slags rekapitulering av företeelser som hänt tidigare. En Buch blev president igen, en lågkonjunktur slog till igen i början av årtiondet och kommunerna organiserade om sig igen. Samtidigt fanns det inslag av dramatik. Attacken mot World Trade Center är oförglömlig. Arbetslösheten får i många länder en helt ny hög nivå. Det är också under det här årtiondet som USA får en afroamerikansk president och Tyskland en kvinnlig statschef.

Flera utredningar (till exempel Ansvarskommittén SOU 2007:10, *Innovativa processer* SOU 2003:90 och SKL:s långtidsutredning *Kommunala framtider*) arbetar bland annat med frågor kring kommunernas fortsatta utveckling för välfärd, och man ifrågasätter då möjligheten att finansiera denna med hjälp enbart av skatter (Jonsson 2006). Intressant är att man i utredningarna också nämner det kommunala ledarskapet som en nyckelfråga för utvecklingen (Arnell 2005). I svenska kommuner drogs svångremmen åt i början av årtiondet, i vart fall en aning. Resten av årtiondet blev ganska goda tider för kommunerna. Krisen 2008 fick inget egentligt genomslag i kommunerna. Prognoserna för 2009 var besvärande och värre förväntades det bli. En hel del kommuner menade att de gjorde betydande anpassningar till den befarade utvecklingen. En annan förklaring var att staten sköt till betydande resurser.

Hood och Margetts förklarade 2007 att New Public Management var ett utmönstrat fenomen (Hood och Margetts 2007). I någon mening stämmer det också i Sverige, i vart fall när det gäller kritiken mot privatisering och annat som vanligen tillskrivs NPM. Inom flera områden skapades möjligheter för privata alternativ, det kom att gälla inom traditionella områden som skola och omsorg såväl som tekniska områden som underhåll av gator och liknande. En annan trend inom kommunerna var att reducera antalet nämnder och därmed antalet politiska uppdrag. Rörelsen skulle kunna kallas för politisk centralisering. Även om förändringarna inte är särskilt påtagliga på servicenivån får de betydelse för hur ledarskapet utövas på olika nivåer, och

samförståndstanken betonas. Jonsson och Arnell (2006) beskriver starten på årtiondet med orden ekonomiska bekymmer, styrningsproblem, centralisering, helhetssyn och samverkan.

Utbildningssystemet ändrade delvis karaktär. Universiteten engagerades allt mer i program med fokus på ledning och styrning för praktiker och det är till stor del ett svar på en efterfrågan från den offentliga sektorn. Införandet av ordningen enligt Bologna-processen innebar också att antalet avancerade utbildningsprogram med inriktning på public management ökade. Forskningen får i detta en betydande avsättningsmöjlighet. Den forskning som kommer till tals inom ramen för nämnda utbildningar har en tvärvetenskaplig karaktär snarare än någon ämnesspecifik dominans.

För kommundirektörerna följer 00-talet den riktning som lagts under tidigare årtionden: allt mer strategiskt arbete – gärna på samhälls nivå – nära kontakter med de närmsta politikerna och fler kontakter med nätverk utanför den egna kommunala organisationen blir viktiga (Cregård och Solli 2008). Kommundirektören är en alltmer synlig person i många kommuner, och förväntas stå för helhetsperspektiv, tydlighet och sammanhållning. Rollen förefaller kunna avlasta andra aktörer, såsom kommunstyrelsen ordförande. Inte sällan förekommer också en förstärkning av kommundirektörsrollen i form av biträdande kommundirektör (Jonsson 2009).

I texten nedan resonerar vi kring 90- och 00-talets utveckling för kommundirektörsrollen i termer av kompetens och kompetensutveckling,

Kompetens

I diskussionen ovan diskuteras främst den kommunrelevanta samhällsutvecklingen. Den är en viktig del i hur kommundirektörsrollen utvecklas. Men också kompetens är viktig, liksom den praxis som gäller i den egna och i andra kommuner – och här har vi data från de senaste årtiondena. Kompetens ser vi här som dels den utbildningsbakgrund som kommundirektörerna har, dels annan utbildning, fortbildning och erfarenhet/praxis som de låter sig inspireras av i syfte att förkovra sig i sitt yrke.

I tabell 1 redovisas kommundirektörernas utbildningsbakgrund. Tabellen visar en stadig förändring där dominansen av ekonomisk/administrativ utbildning reduceras påtagligt. Bland gruppen ”annan universitetsutbildning” finns mycket olika utbildningsbakgrunder representerade, här finns både lärare och militärer. Även om kommundirektörer tillmäter sin utbildningsbakgrund stor betydelse avseende kompetens är det snarare utbildning i sig som förefaller viktigt än vilken utbildning det är.

	1995	2000	2005	2010
Juridik	16	17	14	7
Ekonomi	17	24	22	16
Statsvetenskap/Förvaltningsutb.	54	41	39	35
Teknisk utbildning	2	4	3	5
Naturvetenskap	1	0	3	4
Humaniora, historia etc.	2	4	6	4
Annan universitetsutbildning	8	10	12	28
	100	100	100	100

Tabell 1. Kommundirektörerna i Sverige. Universitetsutbildning och dess tyngdpunkt (%)

I tabell 2 visas trenderna under 00-talet och 10-talet för hur de uppfattar att deras egen kompetens förändras. Medan SKL, andra chefer, forskning och utbildning vid universiteten, egen utbildning och kurser/seminarier uppges

som viktiga för deras kompetens, framstår den generella ledarskapslitteraturen, aktiviteter i yrkesföreningen och i andra professionella organisationer som mindre betydande. Vissa kategorier ökar sin påverkan, till exempel konsulter, kollegor i andra organisationer (både offentligt och privat) och aktiviteter i yrkesföreningen. Andra kategorier minskar: professionella tidskrifter, kurser/seminarier och generell ledarskapslitteratur.

År	1995	2000	2005	2010
Inspirationskällor				
Utveckling				
a) Svenska Kommunförbundet	54	49	51	56
b) Konsulter	45	49	49	50
c) Professionella tidskrifter och liknande	53	50	47	48
Praxis				
d) Andra chefer i kommunen	70	70	72	69
e) Kollegor i andra kommuner	64	63	68	68
f) Ledare i den privata sektorn	48	49	48	51
g) Aktiviteter i yrkesföreningen	36	39	48	53
h) Aktiviteter i andra professionella organisationer	45	43	46	49
Forskning				
i) Aktuell forskning och utbildning vid universiteten	57	58	57	57
j) Den generella ledarskapslitteraturen	43	41	38	40
Utbildning				
k) Egen utbildning	55	55	53	54
l) Kurser, seminarier etc	61	59	57	57

Tabell 2. Vilken utsträckning har Du funnit följande värdefulla vad gäller Dina möjligheter att utveckla dina skickligheter som chef? Medelvärdesindex (0–100) där 0 är lågt och 100 högt.

Fyra variabler har använts för att beskriva hur kommundirektörerna uppfattar att de inspireras, det vill säga hur de utvecklar sin skicklighet som chef. Beräknas ett medelvärde för var och en av de fyra variablerna kan det för det första konstateras att det är små förändringar över tiden. Det mest synbara resultatet av studien är hur lite kommundirektörernas svar skiljer sig över de två årtiondena. Mätningarna präglas alltså av stabilitet. Det enda som sticker ut avseende förändring är att den egna yrkesföreningen fått en påtagligt större vikt med åren. För det andra ”vinner” praxisvariablerna (värde 58 år

2010) i och för sig tätt följt av utbildningsvariablerna (56 år 2010) medan de övriga två är i stort likvärdiga på lite lägre nivå. Inte nog med det. Grupperas variablerna utifrån närhet i betydelsen där man deltar ofta eller situationer som kommundirektörerna själva styr över i stor utsträckning (variablerna d, e, g, h) får dessa tillsammans ett allt högre värde med åren i förhållande till de övriga.

Kommundirektörsrollens förändring över tid

Så vad säger studien om kommundirektörsrollens utveckling? Samhället har förändrats en hel del från 1960-talets början och fram till i slutet på 00-talet. Kommundirektören har gått från att vara en allmänadministratör till att bli mer utav kommunens högste chef med strategiskt och samhällsutvecklande ansvar. Kompetensen byggdes på 60-talet med hjälp av handfasta och korta utbildningar, medan universitetsutbildning av olika slag har stor betydelse på 00-talet, liksom kurser, forskning och erfarenheter från andra chefer i och utanför kommunen. Kommundirektörsrollen framstår som alltmer professioniserad, vilket också stämmer väl med andra chefsroller i offentlig förvaltning. Den kommundirektörsroll som växer fram har mer att göra med utveckling, strategi, samhälle och visioner, än den ämbetsmannautveckling som växte fram under vår historias början. Kommundirektörerna är numera strategiska ledare med ansvar för mycket stora organisationer vars historia både är lång och händelserik. Hur deras strategiska ställning står sig i förhållande till strategiskt placerade politiker, är en intressant och viktig frågeställning som behöver utredas.

En annan slutsats som är viktig i sammanhanget är var någonstans lärandet och inspirationen sker. Yrkesrollen påverkas i och för sig av omvärldens strömningar men lärandet sker lokalt – i varje fall i Sverige. En konsekvens av detta blir att relevant forskning behöver baseras på praxisstudier som förmedlas genom utbildning. Vill till exempel statsmakten påverka kommundirektörerna skall budskapen gå via så lokala kanaler som möjligt.

Hur ser framtidens kommundirektörsroll ut? Extrapoleras utvecklingen från början av 60-talet till slutet av 00-talet er det ut som att kommundirektörsrollen i allt större utsträckning kommer att handla om att hantera helheter, koppla ihop nätverk och arbeta med strategisk samhällsutveckling. Kommunerna och kommundirektörerna kommer antagligen att fortsatt ta ett stort ansvar för det lokala – och kanske också det globala – samhället. Många av de problem som finns på global nivå, till exempel miljöförstöring, ojämlikhet och ojämställdhet samt ohälsa, har lösningar också på lokal nivå.

Det kan naturligtvis också vara så att samhällsutveckling och strategier läggs över på andra aktörer, och kommundirektörsrollen mer kommer att handla om att hantera kommuninterna frågor. Fortsättning följer, således.

Referenser

Almqvist, Roland M. (2004). *Icons of new public management: four studies on competition, contracts and control*. Stockholm, School of Business Företagsekonomiska institutionen Univ.

Anell, Anders (1990). *Från central planering till lokalt ansvar: budgeteringens roll i landstingskommunal sjukvård*. Lund, Lund Univ. Press.

Arnell, Sven-Inge (2005) Mellan realtid och framtid – om vardagens utmaningar och framtida hägringar ur Jonsson, Leif (red) *Kommunledning och samhällsutveckling*. Lund: Studentlitteratur

Bergevärn, Lars-Eric och Olov Olson (1987). *Kommunal redovisning då och nu: längtan efter likformighet, rättvisa och affärsmässighet*. Lund, Doxa.

Brorström, Björn, Anders Haglund och Rolf Solli (1999). *Förvaltningsekonomi: en bok med fokus på organisation, styrning och redovisning i kommuner och landsting*. Lund, Studentlitteratur.

Brorström, Björn och Björn Rombach (1996). *Kommunal förändringsobenägenhet*. Göteborg, Förvaltningshögskolan Univ.

Brunsson, Nils (1994). "Politization and "company-ization" – on institutional affiliation and confusion in the organizational world." *Management Accounting Research* 5: 323–335.

Brunsson, Nils och Björn Rombach (1982). *Går det att spara?: kommunal budgetering under stagnation*. Bodafors, Doxa.

Cregård, Anna och Rolf Solli (2008) Tango på toppen – om chefsomsättning. KFi-rapport nr 93, Göteborg

Cregård, Anna och Björn Rombach (2010) Vår historia rullas upp: pjäs i sex akter, *Nordiske Organisasjonsstudier*, nr 4, sidorna 8–29

Czarniawska, Barbara och Rolf Solli, Eds. (2001). I *Organizing metropolitan space and discourse*. Malmö, Liber.

Edelman, Murray (1985). *The symbolic uses of politics*. Urbana,, University of Illinois Press.

Eklund, Björn (2005) Kommuner som samhällliga idébärare ur Jonsson, Leif (red) *Kommunledning och samhällsutveckling*. Lund: Studentlitteratur

Eklund, Lars och Annalill Ekman (1987). *Lokala nämnder: en kunskapsöversikt*. Stockholm, Arbetslivscentrum: Civildep.: Svenska kommunförb.

Göranzon, Bo (1990). *Det praktiska intellektet: datoranvändning och yrkeskunnande*. Stockholm, Carlsson.

Hansson, Lennart (1993). *Erfarenheter av beställar-utförarmodellen: en lektion om renodlingens kostnader och genvägens förtjänster*. Lund, Institutet för ekonomisk forskning Lunds univ.

Hood, Christopher (1991). "A Public Management for all Seasons?" *Public Administration* 69(1): 3–19.

Hood, Christopher och Helen Margetts (2007). *The tools of government in the digital age*. Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Hägg, Göran (2005) *Välfärdsåren: Svensk historia 1945–1986*. Stockholm: Wahlström & Widstrand

Johansson, Pernilla och Malin Johnsson (1995). Kommunens sökande i reformlabyrinten, Förvaltningshögskolan. Göteborgs universitet.

Jonsson, Leif (2009) *Kommunchefer blir till*. Nora: Nya Doxa

Jonsson, Leif och Sven-Inge Arnell (2006) *Att organisera kommuners ledning! Att förena svårförenliga institutioner!* Nora: Nya Doxa

Jonsson, Leif (2005a) ”Kommunledning och samhällsutveckling” (inledningkapitel) ur Jonsson, Leif (red) *Kommunledning och samhällsutveckling*. Lund: Studentlitteratur

Jonsson, Leif (2005b) ”Ledande kommunpolitikerns syn på kommuner och samhällsförnyelse” ur Jonsson, Leif (red) *Kommunledning och samhällsutveckling*. Lund: Studentlitteratur

Jönsson, Sten A. (1982). *A city administration facing stagnation: political organization and action in Gothenburg*. Stockholm, Swedish council for building research Statens råd för byggnadsforskning; Sv. byggtjänst (distr.).

Jönsson, Sten A. och Rolf Lundin (1978). *Att rätta mun efter matsäcken: strategier mot kommunalt obestånd*. Göteborg, BAS.

Jönsson, Sten A. och Rolf A. Lundin, Eds. (1976). *I Perspektiv på kommunala problem*. Göteborg:, BAS ek. för.

Jönsson, Sten A. och Rolf Solli (1994). *Housekeeping?: yes, but which house?: meaning and responsibility in accounting rule making – a case study*. Gothenburg, Gothenburg Research Institute.

Klausen, Kurt Klaudi och Annick Magnier (1998). *The anonymous leader: appointed CEOs in western local government*. Odense, Odense university press.

Källström, Anders och Rolf Solli (1997). *Med takt och taktik: om den ekonomiska krisen, våra kommuner och det kommunala ledarskapet*. Göteborg, BAS.

Kärrby, Gunni (2000) Svensk förskola – pedagogisk kvalitet med socialpolitiska rötter. Rapport från institutionen för pedagogik, nr 6:2000, Högskolan i Borås,

Leijon, Svante, Rolf Lundin och Ulf Persson (1984). *Förvaltandets förändring: om styrning av kommunal ekonomi och verksamhet*. Lund, Doxa.

Lundell, Ann (2007) Socialt arbete i välfärdsland: En kvalitativ fallstudie inom socialtjänsten. C-uppsats inom Socionomprogrammet, Ersta Sköndal högskola

Montin, Stig (2005) Från servicedemokrati mot ett medskaparsamhälle? ur Jonsson, Leif (red) *Kommunledning och samhällsutveckling*. Lund: Studentlitteratur

Montin, Stig (1993). *Swedish local government in transition: a matter of rationality and legitimacy*. Örebro, Univ.

Mouritzen, Poul Erik och James H. Svara (2002). *Leadership at the apex: politicians and administrators in Western local governments*. Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.

Olson, Olov , James Guthrie och Christopher Humphrey, Eds. (1998). I *Global Warning: Debating International Developments in New Public Financial Management*. Oslo, Cappelen.

Osborne, David och Ted Gaebler (1992). *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, Mass., Addison-Wesley.

Rolf, Bertil (1991). *Profession, tradition och tyst kunskap: en studie i Michael Polanyis teori om den professionella kunskapens tysta dimension*. Nora, Nya Doxa.

Rombach, Björn (1986). *Rationalisering eller prat: kommuners anpassning till en stagnerande ekonomi*. Lund, Doxa.

Rombach, Björn (1991). *Det går inte att styra med mål!: en bok om varför den offentliga sektorns organisationer inte kan målstyras [Objective based management is not possible! A book about why objective-based management cannot be applied to organisations in the public sector]*. Lund, Studentlitteratur.

Rombach, Björn (1997). *Den marknadslika kommunen: en effektstudie*. Stockholm, Nerenius & Santérus.

Ruin, Olof (1993). "Den offentliga sektorns utveckling – tillbakablickar och framtidsperspektiv." *Blickpunkten*(1): 2–7.

Solli, Rolf (1999). Lågmäld styrning: perspektiv på kommunala ekonomers yrkesroll. Stockholm, Studieförb. Näringsliv och samhälle.

Solli, Rolf (2009). Viskande tjänstemän III - En longitudinell studie av kommunala ekonomichefer. Göteborg, Kommun Forsknings I Västsverige (KFi). 107.

Solli, Rolf, Peter Demediuk och Rob Sims (2000). *Chief Finance Officer in local government – Sweden vs Australia*. Göteborg, School of Public Administration Univ.

Solli, Rolf, Peter Demediuk och Rob Sims (2005). The Namesake – On Best Value and other reformmarks. *How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*. B. Czarniawska och G. Sevón. Malmö Köpenhamn, Liber.

Solli, Rolf och Anders Källström (1995) Kommundirektören: En studie av kommunens högste tjänsteman. CEFOS arbetsrapport nr 8 1995, Göteborg

Solli, Rolf och Kajsa Värna (2005). Viskande tjänstemän II. *KFi-rapport, 80*. Göteborg, Kommunforskning i Västsverige (KFI): 15.

SOU 2007:10 Ansvarskommitténs slutbetänkande – Hållbar samhällsorganisation med utvecklingskraft

SOU 2003:90 Betänkande – Innovativa processer

Strömberg, Lars och Jörgen Westerståhl (1984). *The new Swedish communes: a summary of local government research*. Göteborg.

Wallenberg, Jan (1997). *Kommunalt arbetsliv i omvandling: styrning och självständighet i postindustriell tjänsteproduktion*. Stockholm, SNS.

Wiechel, Anna Helena (2008) Den omskolade hemsamariten: En studie om den kommunala hemtjänstens förändring från 1960 till 2006. Umeå papers in Economic History, 38/2008, Umeå Universitet

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.



**KommunForskning
i Västsverige**

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