

Viskande tjänstemän

– En verkligt longitudinell studie av kommunala ekonomichefer

Rolf Solli

Viskande tjänstemän

– en verkligt longitudinell studie av
kommunala ekonomichefer

Rolf Solli

KFi-rapport nr 127

ISBN 978-91-87454-20-2
© KFi tillsammans med författaren 2014
KFi – Kommunforskning i Västsverige
c/o Göteborgs universitet
Box 665
405 30 Göteborg
Tel 031-786 59 00
E-post kfi@kfi.se
www.kfi.se

Innehåll

| | |
|---|----|
| Tiden gör nog något..... | 5 |
| Lite om vilka som inte svarat | 6 |
| Scenen – en resumé | 8 |
| Läget 1998..... | 8 |
| Läget 2004..... | 10 |
| Läget 2009..... | 12 |
| Ekonomicheferna 2014 | 14 |
| Bakgrundsvariabler | 14 |
| Arbetsinnehåll, chefsroll och kontaktytor | 19 |
| Inspirationskällor | 23 |
| Inspiration och irritationskällor | 27 |
| Dåliga tider är goda tider | 30 |
| Scenen | 30 |
| Aktören..... | 30 |
| Inverkan..... | 31 |
| Syfte..... | 31 |
| Handling | 31 |
| Referenser | 32 |

Tiden gör nog något

Det är inte helt självklart vad tid är och gör med oss. Ett litet problem i sammanhanget är att det är lite oklart vad tid är för något. Som ekonom ligger det nära till hands att tänka i årscyklar, det gör det möjligt att göra om ut- och inbetalningar till kostnader och intäkter och vi kan få fram ett resultat. Det har ganska länge varit bekant att det där med kalenderår egentligen inte är en särskilt bra ordning för att beskriva verksamhetens utfall och resultat (Johnson & Kaplan 1987). Men vi hänger kvar vid det kära året eftersom vi brukar göra det. Rummet är en annan variabel av betydelse. Rummet har en mer naturlig status och finns där det finns. Kopplar man ihop tid och rum blir den intressanta frågan hur rummet och det som finns i det förändras över tiden. Det sistnämnda kan sägas vara den grundläggande frågan i den här rapporten. Särskilt handlar det om ekonomichefer i kommuner vilka de är och har varit de senaste 16 åren. Hur deras yrkesroll förändrats och hur de ser på andra i och kring den kommunala organisationen, det är ett slags värderingsmätare över tiden. Även om ekonomichefer på många sätt säkert är speciella är de också ganska vanliga chefer i den sortens organisationer. Det är rimligt att se ekonomicheferna som ett fall av stabscheferollers förändring i politiskt styrda organisationer.

Den här rapporten är en utbyggnad av en betydande databas som finns på plats. Huvudingrediensen är denna den fjärde 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 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. Den tredje stora enkäten genomfördes 2009 och redovisades samma år (Solli 2009). Ekonomicheferna hade blivit annorlunda, i vart fall på en del punkter. Här redovisas i första hand den fjärde enkäten vilken genomfördes våren

2014. Och det är rimligt att undra om det hänt något av betydelse de senaste fem åren och om tidigare trender håller i sig.

Den här rapporten 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 bortfallsanalysen en viss överrepresentation av skånska kommuner. Annars var det en jämn spridning avseende både geografi, storlek och kommuntyp.

En skillnad från tidigare undersökningar var att 2009 års undersökning var en web-enkät, men den innehöll i huvudsak samma stora frågebatteri som de två tidigare undersökningarna. I undersökningen från 2009 finns 229 svarande. 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” uppvisades ett något större bortfall än i andra kategorier (29 procent bortfall).

Också 2014 års enkät var en webenkät och den har 228 svarande. Svarsfrekvensen är stabil över tiden och hamnar också denna gång på 79 procent. Alla svarar inte på alla frågorna men i alla fall på de flesta som numera är 279 stycken.

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 nyssens är detta gjort. Ser fram emot din sammanställning, den var bra och underhållande förra gången, t o m använde boken m m 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).

Scenen – en 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 verksamhets-utrymme 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 han 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 högutbildad 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 honnörsord 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 idélogiken 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 dyster bild som målas upp för 2004. Redan i förordet konstateras ”att det blir ett underskott trots skattechöjningar, 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 dyster 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 Ibrahimovi 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 fanns 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 förvaltning. Förekommande men ovanligt var att han hade förkovrat sig i humanistiska ämnen. Ursprungligen kom 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.

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 hos 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. For-

skning och utveckling tyckte han var allt mindre intressant, särskilt om det var en relativt ung man som var ekonomichef.

Läget 2009

2009 kommer förmodligen framför allt att kommas ihåg för de spår som finanskrisen i världen lämnade efter sig. Flera sektorer hade problem av stort format. Bankerna läckte som såll, särskilt utomlands. Industrin hackade högst påtagligt. Kommunernas prognoser var nära nog förtvivlade. Det innebar besparingar, neddragningar, konkurser och en hela tiden ökande arbetslöshet i landet.

I februari lade regeringen fram ett stödpaket på 50 miljarder kronor till bankerna. Riksbanken fastställde i april en styrränta på 0,5 procent. Regeringens vårbudget innehöll ett tillskott till kommunerna på 17 miljarder kronor under tre år och 10 miljarder kronor extra för åtgärder mot den ökande arbetslösheten.

Färjestad blev svenska mästare i ishockey. AIK vann både Allsvenskan och Svenska cupen i fotboll. Sverige lyckades inte kvalificera sig till fotbolls-VM i Sydafrika. Vid VM i friidrott i Berlin i augusti tog Sverige inte en enda medalj. Boxningslegenden Ingemar Johansson avled i juni, 50 år efter att han blev tungviktsvärldsmästare, 76 år gammal.

Det skall i och för sig sägas att mitt i allt eländet formerade stora delar av kåren av forskare med särskilt intresse för kommunal ekonomi att starta ett gemensamt forskningsprogram, det kom att kallas NATKOM.

Till året hör också att det var det året Barak Obama tillträdde som president. Men det var också det året Michael Jackson dog.

Ekonomichefen hade blivit fem månader yngre, jämfört med 2004. Andelen kvinnor hade ökat stadigt. 1998 var 14 procent kvinnor och 2009 var det 28 procent. I genomsnitt hade ekonomicheferna innehaft sitt arbete i sju år och nio månader vilket var sju månader mindre än 2004. Det var skillnad på män och kvinnor, kvinnorna hade 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. Enkäterna visade tydligt att det fanns en tendens där företagsekonomi som utbildningsbakgrund ökade på bekostnad av förvaltningsekonomi.

Ekonomichefernas attityder till den offentliga sektorns storlek hade 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 tyckte inte heller att

den privata sektorn var mer effektiv än den offentliga. Däremot var det mer klart än tidigare att ekonomicheferna var för kommunsammanslagningar och emot kommunindelningar. Storleken tillmättes betydelse.

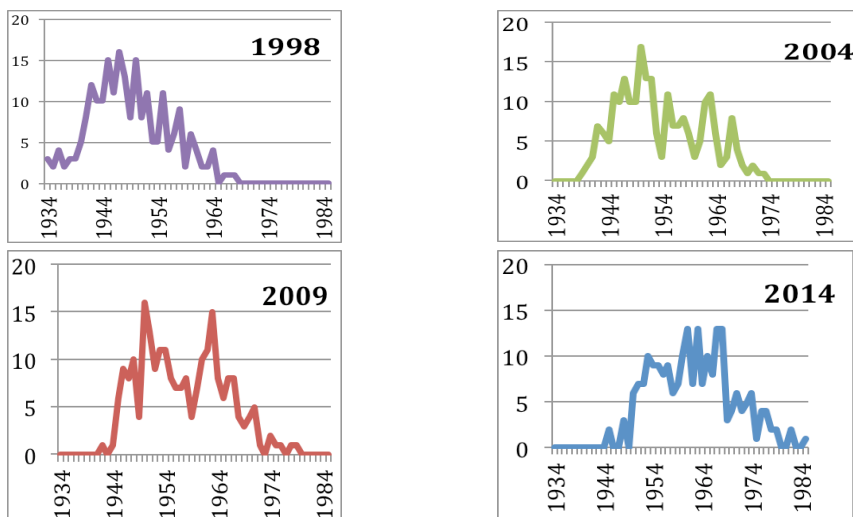
Lön och löneförmåner var ekonomicheferna mer nöjda med 2009 än vad de var 2004. Kvinnorna tyckte precis som 2004 att lön och löneförmåner i verkligheten är högre än vad de behöver vara. Männen är inte riktigt lika nöjda på den här fronten.

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.

Ekonomiecheferna 2014

Bakgrundsvariabler

Ekonomiechefen har blivit sju månader yngre de senaste fem åren. På 10 år har hen blivit i genomsnitt 1 år yngre. Hen är nu i genomsnitt 51 år och 9 månader vilket är ett halvår äldre än vad hen var 1998. 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 var annorlunda i så motto att det fanns två generationer av ekonomiechefer, den ena gruppen är född kring 1950 och den andra runt 1963. Medianvärdet var 1957. I årets mätning är

kurvan närmare en normalfördelning än tidigare vilket faktiskt ger en större spridning än tidigare.

Andelen kvinnor ökar stadigt. 1998 var 14 procent kvinnor, 2004 var motsvarande tal 18 procent, 2009 var det 28 procent. Drar man ut utvecklingstakten borde resultatet bli 35 procent 2014 men faktiskt var det 42 procent våren 2014. (I undersökningen är 41 procent kvinnor vilket ger en relevant representation i undersökningen.) Under de senaste fem åren har i genomsnitt 50 procent av de 58 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 53,0 år och kvinnorna 49,8. Ålderskillnaden är den samma som 2009.

21 procent av de som svarat på årets enkät var ekonomiecher 1998, 43 procent var det 2004 och 78 procent var kvar från 2009. Nyrekryteringen har i flera år ökat men här finns ett trendbrott. Andelen ”nybörjare”, som arbetat 3 år eller mindre, var 29 procent 1998 och 34 procent 2004, 38 procent 2009 men 2014 bara 15 procent.

| | 1998 | 2004 | 2009 | 2014 |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Karriär | 28 | 28 | 27 | 27 |
| Samarbetsproblem med politiker | 10 | 11 | 10 | 8 |
| Samarbetsproblem med tjänstemän | 7 | 10 | 7 | 9 |
| För stor arbetsbelastning | 3 | 7 | 3 | 10 |
| Ålder/pensionering | 32 | 26 | 32 | 29 |
| Sjukdom/dödsfall | 5 | 4 | 5 | 5 |
| Vet ej | 6 | 8 | 8 | 10 |
| Annan anledning | 15 | 16 | 18 | 17 |
| Tjänsten nyinrättad/Ingen företrädare | 9 | 7 | 6 | 5 |
| Summa radprocent | 115 | 117 | 116 | 120 |

Tabell 1. ”Varför slutade din företrädare”, radprocent

Anledningen till att företrädaren slutar är tämligen konstant. Indelat i perioder mellan enkäterna är det dock inga påtagliga skillnader som skett under de senaste 16 åren. Det som sticker ut är att andelen som slutade på grund av samarbetsproblem var särskilt hög mellan 1998 och 2004, och att arbetsbelastning varit en stark förklaring under senare år. 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 | 2009-2014 |
|--|---|---|---|
| Ansågs ej kompetent från politikerhåll | Andra uppgifter inom kommunen | Annat jobb, ingen var ledsen när jag slutade | Bristande kunskaper |
| Avstängning | Behov av nytändning | Avsattes | Ekonomiechefen slutade för annat uppdrag |
| Bristande kompetens | Biståndsprojekt i Thailand | Avtal rätt att sluta vid 60 år | Familjesituation, lång pendling |
| Byte av bostadsort | Byte av karriär, gick till universitetsvärlden | Bosättningsproblem | Fick erbjudande om samma tjänst i hemkommunen |
| Egen verksamhet | Drömjobbet på hemorten blev ledigt | Eget företag | Fick inte gehör för sina åsikter |
| Enbart tillfällig frånvaro ca.1.5 år | Dög ej till jobbet | Fick ny cheftjänst var less efter 20 år på denna post | Fick tjänst på annan ort! |
| Fick ek. tjänst i större kommun | Egen företagare+ politiska uppdrag | Fick ofrivilligt lämna uppdraget | Flytt |
| Flyttat till fruns hemort | Fick ej förnyat avtal | Flytt till annan ort | Flytt |
| Hade fru och hus på annat håll | Flytt till annan ort av familjeskäl | Förändrad organisation | Flytt till hemort |
| Ingen ekonomichef på 6 år i kommunen | Innehaft tjänsten i 25 år | Jag och tidigare ekonomichefen bytte jobb. | Förändrad roll |
| Kontokortsffifel | Jag och tidigare ekonomichefen bytte jobb. | Fallskärmen skulle nyttjas | Förändrad roll |
| Missnöje | Ville slippa personal och tyckte sig inte ha ngt att ge | Fick ej förnyat avtal | Gick över till forskningsvärlden |
| Nya kommunalrådet | Motsvarande arbete på annan ort | Flytt | Jobb närmare bostaden |
| Omorganisation | Ny inrättad tjänst | Flytt till annan ort av familjeskäl | Kompetensproblem |
| Omväxling såväl privat som i tjänsten | Omorganisation | Innehaft tjänsten i 25 år | Kärlek |
| Ordinarie ek. chef är barnledig | Omväxling/förändring | Jag och tidigare ekonomichefen bytte jobb. | Liknande tjänst blev tillgänglig |
| Tjänstledig | Personen finns kvar på ekonomiavdelningen | Ville slippa personal och tyckte sig inte ha ngt att ge | Liknande tjänst, annan kommun |
| Ändrad organisation | Privata familjeskäl | Motsvarande arbete på annan ort | Missbruk av ställning |
| | Utköpt av arb. givaren pga bristande förtroende | Tröttnade och ville något annat efter 8 år | Ny utmaning |
| | Ville trappa ner | | Omorganisation |
| | Visstidsanställd | | Organisationsförändringar |
| | "Återvändare" | | Personliga skäl, arbete närmare bostadsort |
| | Önskade ombyte efter lång tid | | Politiska uppdrag |

Tabell 2. "Annan anledning" att sluta

Den ökade omsättning som indikerats i de tidigare undersökningarna har alltså vänt. I genomsnitt har ekonomicheferna innehaft sitt arbete i 10 år och 11 månader vilket är drygt 3 år mer än för fem år sedan, vilket i och för sig var en djupdykning. Det är skillnad på män och kvinnor. Kvinnorna har arbetat i genomsnitt 10 år och nio månader medan männen kommit upp i drygt 11 år. Kvinnor är nu något yngre när de blir ekonomichefer vilket i sig också är ett trenderbrott. I undersökningen 2004 var kvinnorna äldre än sina

manliga kolleger när de blev chefer nu gäller att kvinnorna blev ekonomichefer strax innan 40 och männen vid 44.

Det är mycket sällsynt att en ekonomichef inte har en akademisk bakgrund. Ekonomichefen beskriver sig själv som lugn och stabil samt envis men inte särskilt sparsam och allra minst en som har respekt för traditioner.

| | 1998 | 2004 | 2009 | 2014 |
|--------------------------------|------|------|------|------|
| Personligt lugn och stabilitet | 28 | 28 | 27 | 27 |
| Sparsamhet | 10 | 11 | 10 | 8 |
| Envishet (ihärdighet) | 7 | 10 | 7 | 9 |
| Respekt för traditioner | 3 | 7 | 3 | 10 |

Tabell 3. Hur betydelsefullt är var och en av följande egenskaper för dig? Balansmått = Andel i procent (Av största betydelse + Av stor betydelse) – (Av liten betydelse + Av ingen betydelse). Balansmått kan anta värden från +100 till -100.

Sett över alla fyra undersökningarna är värdena avseende dessa attityder tämligen stabila. Avseende kön satte kvinnor envishet något högre än män och uppger något lägre respekt för traditioner 2009. I årets undersökning är det lika stor skillnad men tvärtom.

Ekonomicheferna menade tidigare att behovet av förändring i offentlig sektor var överdrivet. Nu stödjer de, om än knappt, ett sådant påstående. Uttryckt som balansmått är det stabilt över tiden (se tabell 4). 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 men sedan är trenden tydlig; sektorn är inte för stor. Det är på detta område vi hittar de största attitydförändringarna. 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 allt mer klart nu än tidigare att ekonomicheferna är för kommunsammanslagningar och emot kommunindelningar. Storleken tillmäts betydelse. Ansvarsutredningen och liknande har antagligen haft sin betydelse, särskilt eftersom inget av betydelse har hänt.

| | 1998 | 2004 | 2009 | 2014 |
|--|------|------|------|------|
| Behovet av förändringar och omorganisering av den kommunala sektorn har kraftigt överdrivits. | -24 | -30 | -23 | 3 |
| Den offentliga sektorn har vuxit sig alltför stor i jämförelse med den privata sektorn. | 4 | 2 | -28 | -51 |
| I allmänhet är den privata sektorn mer effektiv än den offentliga sektorn. | -47 | -36 | -29 | -33 |
| Det finns mycket få fördelar med att lägga ut på entreprenad eller privatisera kommunal service. | -31 | -29 | -30 | -18 |
| De mindre kommunerna är alltför ineffektiva och borde slås samman till större enheter. | -43 | 20 | 17 | 33 |
| De större kommunerna är alltför stora och borde slås isär till mindre enheter. | 16 | -21 | -38 | -39 |

Tabell 4. Attityder avseende förändringsbehov, privat-offentligt samt kommunstörlek. Balansmått = Andel i procent (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 budgetarbete har ökat från 12 timmar per vecka 1998 till nästan 17 år 2014, vilket är det samma som år 2009, och det har mest skett på bekostnad av ”annat”. Tiden en ekonomichef arbetar ensam minskar från 19 timmar per vecka 1998 till 17 under 2009 liksom 2014 och var 18 timmar 2004. Arbetets innehåll ändras självklart inte dramatiskt på 16 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.

Kostnadsjakten förefaller vara det som dominerar när det gäller ekonomiseringen. En betydande del av arbetet har handlat om att rädda kommunens ekonomi men ändå har jakten på externa finansieringskällor legat lågt.

Intäkterna förefaller svåra att göra något åt. I senaste mätningen droppar uppgiften ”Att rädda kommunens ekonomi” ordentligt. En förklaring kan vara att kommunernas ekonomi är tämligen god vid denna mätning.

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.

| | 1998 | 2004 | 2009 | 2014 |
|---|------|------|------|------|
| Se till att resurser används effektivt. | 70 | 80 | 86 | 86 |
| Utveckla och implementera nya arbetsmetoder. | 99 | 70 | 80 | 75 |
| Ge kommunstyrelsens ordförande 'tekniska' råd. | 70 | 73 | 74 | 60 |
| Påverka processen för beslutsfattande i syfte att säkra förnuftiga och effektiva lösningar. | 71 | 75 | 69 | 62 |
| Rädda kommunens ekonomi. | 75 | 76 | 68 | 37 |
| Sköta ekonomiska angelägenheter, redovisning och budgetkontroll. | 52 | 50 | 56 | 68 |
| Stimulera samarbete mellan olika förvaltningarna. | 54 | 56 | 55 | 48 |
| Formulera idéer och visioner. | 65 | 52 | 52 | 42 |
| Främja och stödja nya projekt i kommunen. | 56 | 32 | 36 | 38 |
| Vara informerad om personalens ståndpunkter. | 57 | 47 | 33 | 40 |
| Säkerställa att föreskrifter och regler följs. | 21 | 18 | 21 | 41 |
| Utveckla och implementera normer för det lämpliga förhållandet mellan politiker och tjänstemän. | 1 | 40 | 1 | -11 |
| Leda underordnad personal i den dagliga ärendehantering. | -29 | -21 | -1 | 17 |
| Regional planering med andra ekonomichefer. | -9 | -6 | -3 | 3 |
| Lösa problem och konflikter mellan människor. | 5 | -14 | -10 | -2 |
| Vara informerad om medborgarnas ståndpunkter. | -9 | -25 | -21 | 00 |
| Utverka resurser från externa källor, t ex staten m fl | -10 | -29 | -30 | -40 |
| Ge kommunstyrelsens ordförande politiska råd. | -73 | -63 | -63 | -60 |

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

De största negativa förändringarna över de tre första enkäterna finns avseende att hålla sig informerad om personalens ståndpunkter, hitta externa finansieringskällor samt arbete med rutiner. I årets mätning har trenden vänt

vad det gäller att vara informerad om personalen ståndpunkter, annars håller trenderna i sig. Den största positiva förändringen är att leda underordnad personal. Det sistnämnda kunde ses som ett utslag av att ekonomicheferna var mindre ekonomämnesorienterade i de tre tidigare mätningarna och mer chefsorienterade. I årets mätning finns en klar återgång till klassiska ekonomiområden till exempel ”Sköta ekonomiska angelägenheter, redovisning och budgetkontroll”.

I litteraturen sägs ofta att man känner igen en chef på att de bland annat har mycket lite tid ensam (högst 25 %) och i det avseendet blir ekonomicheferna 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 | 2014 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Det är min uppgift att agera som galjonsfigur i kommunen | -22 | -13 | -20 | -21 |
| Min huvudsakliga uppgift är att samordna andras arbete | 53 | 52 | 34 | 53 |
| Större delen av min arbetstid går åt till att övervaka, filtrera och sprida information | 2 | 11 | 8 | 14 |
| Min viktigaste uppgift är att fördela resurser | 15 | 11 | 10 | 26 |
| Mina arbetsuppgifter går ut på att hantera arbetsflödet | 9 | 14 | 30 | 39 |
| En mycket stor del av min arbetstid går åt till förhandlingar | -22 | -29 | -20 | -31 |
| En av mina stora arbetsuppgifter är att stå för det innovativa | 55 | 43 | 40 | 31 |
| De planer jag konstruerar kommer till i 'flygande fläng' | -41 | -30 | -26 | -35 |
| En stor del av min tid går åt för att kontrollera att det beslutade blir gjort | -31 | -31 | -18 | -10 |
| Summa | 18 | 28 | 38 | 66 |

Tabell 6. Hur väl stämmer följande påståenden in på Din nuvarande arbetssituation? Balansmått = Andelar i procent (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 chefs-

liknande riktning, särskilt summan i tabell 6 indikerar detta. En matematisk övning visar att chefsvärdet ökat med 74 procent sedan 2009 och 266 procent sedan 1998. Å andra sidan ska det hållas i minnet att i förhållande till Hales modell når ekonomicheferna upp till 7,3 procent av maximalvärdet för chefer 2014. För jämförelsens skull var motsvarande tal för kommundirektörer 2010 12 procent.

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

| | 1998 | 2004 | 2009 | 2014 |
|--|------|------|------|------|
| Förvaltningschefer i den kommunala organisationen | 4,0 | 4,2 | 4,4 | 4,8 |
| Andra anställda i den kommunala organisationen | 3,5 | 3,6 | 3,8 | 4,5 |
| Medborgare i kommunen | 2,1 | 2,1 | 2,3 | 3,9 |
| Journalister | 2,0 | 2,1 | 2,3 | 2,4 |
| Ekonomiechefer i andra kommuner | 2,5 | 2,9 | 2,9 | 2,3 |
| Tjänstemän vid landstinget | 1,4 | 1,3 | 1,7 | 3,1 |
| Tjänstemän vid centrala statliga myndigheter | 1,6 | 1,5 | 1,7 | 1,7 |
| Tjänstemän vid länsstyrelsen | 1,4 | 1,4 | 1,6 | 1,7 |
| Tjänstemän vid Svenska Kommunförbundet | 2,5 | 2,6 | 2,6 | 1,7 |
| Fackliga representanter i löneärenden och andra anställningsrelaterade ärenden | 1,9 | 1,8 | 2,2 | 2,7 |
| Fackliga representanter i andra ärenden | 2,0 | 2,0 | 2,4 | 2,2 |
| Näringslivet i kommunen | 2,0 | 1,9 | 2,1 | 2,4 |
| Andra ledande aktörer, tex från ideella föreningar i kommunen | 1,7 | 1,7 | 2,0 | 2,1 |

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 ekonomicheferna har täta kontakter med. Därutöver är det inte särskilt många som präglar vardagen för ekonomicheferna. Möjligen skall noteras att de som är kommunens tongivande personer står i tät kontakt med ekonomichefen. Utsikterna att påverka och påverkas av beslutsfunktioner finns definitivt. Två förändringar syns för 2014, medborgarna har större plats i nätverket liksom landstinget.

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 ekonomicheferna anser att olika aktörer har på budgeten.

| | 1998 | 2004 | 2009 | 2014 |
|--|------|------|------|------|
| Kommunstyrelsens ordförande | 95 | 100 | 96 | 96 |
| Majoritetsgruppen i fullmäktige | 76 | 78 | 75 | 73 |
| Ordförandena i styrelser och nämnder | 71 | 62 | 68 | 66 |
| Ekonomiechefen | 51 | 65 | 65 | 72 |
| Kommunens högste tjänsteman/kommundirektören | 26 | 46 | 55 | 70 |
| Förvaltningscheferna | 53 | 56 | 54 | 57 |
| De lokala politiska partierna | 42 | 41 | 46 | 46 |
| Statsmakterna | 53 | 60 | 30 | 14 |
| Brukarna/klienterna | 79 | -33 | -26 | -37 |
| Verksamhetsansvariga (t ex rektorer) | -19 | -31 | -34 | -26 |
| Media | -17 | -48 | -61 | -63 |
| Näringslivet i kommunen | -67 | -72 | -63 | -63 |
| Fackföreningsledare i kommunen | -33 | -69 | -70 | -69 |
| Ideella föreningar i kommunen | -82 | -81 | -70 | -71 |

Tabell 8. Många aktörer kan påverka lokala principbeslut. Markera på skalan hur stort inflytande följande aktörer har på budgeten. Balansmått = Andel i procent (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 därefter och sedan ekonomichefen. Kommundirektörens roll i sammanhanget har stärkts mer än andra och är nu relativt likvärdig ekonomichefen. Brukare, verksamhetsansvariga, media näringslivet, fackliga organisationer och ideella föreningar har alla ett mycket litet inflytande över budgeten. Notera att statsmakterna tycks tappa mark.

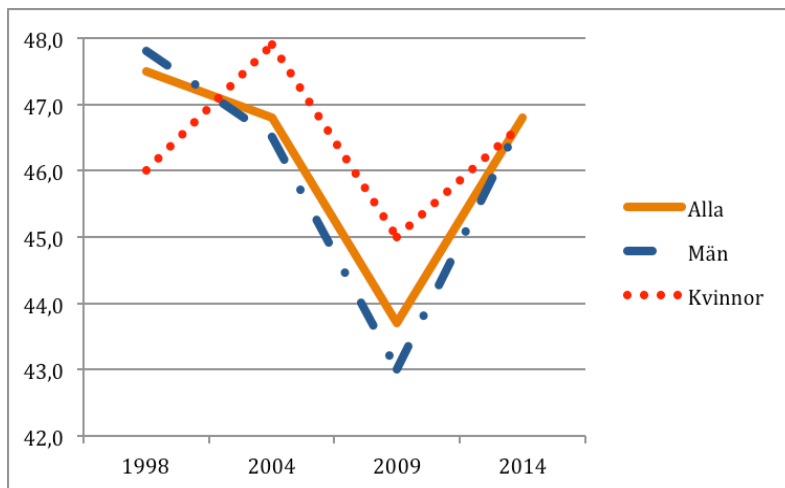
Inspirationskällor

Det är ganska säkert att en ekonomichef har arbetat inom den kommunala sektorn hela sitt yrkesverksamma liv. Av alla började 2014 22 procent i någon annan sektor än kommun eller landsting, 2009 var det 25 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 81 procent titeln ekonomichef, 8 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 vet de flesta hur mycket de arbetar. Här uppger ekonomicheferna att de arbetar 46,8 timmar i genomsnitt. I undersökningen 2009 var motsvarande tal 43,7 och 1998 var det 47,5, Se figur 2.



Figur 2. Antal timmar ekonomicheferna anser sig arbeta

Tidigare har det funnits en synbar skillnad i hur män och kvinnor bedömer hur mycket de arbetar, nu är värdena lika. Det är svårt att se något mönster i arbetstid. Till exempel är korrelationen för ålder och arbetstid 0,12 och för år i tjänsten $-0,03$. Arbetstiden har ökat en hel del mellan 2009 och 2014 vilket kan förklara det relativt stora missnöjet med möjligheten att få tid för ett privatliv, se tabell 9.

Ekonomicheferna över lag ser inte sitt nuvarande arbete som en slutstation. Särskilt unga kvinnor kan tänka sig att söka ett annat arbete och 50 procent har absolut för avsikt att söka nytt arbete. För hela gruppen gäller

att 27 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 2,6 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 2,8. Ingen satte en 5:a, det vill säga "alltid".

Betraktat utifrån ett balansmått tycks arbetet som ekonomichefsjobbet 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, 2009 var det +12 och nu 48, 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 44 stycken som tillhör den sistnämnda gruppen och de har en balanserad syn på saken. Bland dem blev balanstalet för 2009 +−0 men för 2014 blev det 22. Analyseras den grupp som hade varit ekonomichefer tio år eller mer 1998 var balansmättet - 28. Även de erfarna är med andra ord mer positiva än tidigare. 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 en god arbetsrelation till överordnad, det dominerar för övrigt 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. Tidigare var kvinnorna mer nöjda än männen med sina chefer men nu är det ganska lika värden. Överlag gäller att ekonomicheferna är allt mer nöjda med situationen.

När väl chefsfrågan är avklarad handlar det ideala arbetet om att arbeta med människor som har god samarbetsförmåga. Det är en av de ideal-variabler som ökat efterhand i alla undersökningarna. Värdena som avspeglar verklighet, dvs hur det är, ökade under de två föregående undersökningarna varför differensen minskade. Men i årets undersökning är det en ökad differens åt det negativa hållet. En tredje variabel med högt idealvärde är att arbetet skall vara spännande. Om något finns det en tendens att arbetet skulle kunna vara lite mer spännande. Äldre tenderade i de tidigare undersökningarna att sätta mindre värde på att arbetet skall vara spännande och de tyckte att det var onödigt spännande. I årets undersökning finns det inga skillnader

avseende äldre och hur spännande det bör vara och andra. I föregående undersökning fanns en relativ stor skillnad avseende kön. Kvinnorna var i den undersökningen mer missnöjda (37 procent) än männen (25 procent). I året undersökning är de tämligen lika.

| | Ekonomi- chefer 1998 | | Ekonomi- chefer 2004 | | Ekonomi- chefer 2009 | | Ekonomi- chefer 2014 | |
|---|----------------------------|----------------|----------------------------|----------------|----------------------------|----------------|----------------------------|--|
| | I ¹ | I ¹ | V ² | I ¹ | V ² | I ¹ | V ² | |
| | | | | | | | | |
| Tillräckligt med tid för privatlivet | 81 | 88 | 45 | 89 | 52 | 91 | 44 | |
| Goda fysiska arbetsförhållanden | 54 | 57 | 83 | 54 | 87 | 66 | 82 | |
| God arbetsrelation till direkt överordnade | 94 | 98 | 86 | 94 | 91 | 95 | 89 | |
| Tryggt anställningsförhållande | 56 | 52 | 84 | 55 | 89 | 61 | 83 | |
| Arbeta med människor som har god samarbetsförmåga | 83 | 88 | 78 | 90 | 81 | 94 | 78 | |
| Tillfrågad av direkt överordnade inför deras beslut | 72 | 70 | 72 | 73 | 79 | 74 | 68 | |
| Möjlighet för avancemang till högre tjänster | 50 | 47 | 13 | 48 | 18 | 51 | 19 | |
| Inslag av variation och spänning i arbetet | 85 | 90 | 91 | 90 | 85 | 93 | 80 | |
| Arbeta nära politiker | 28 | 26 | 93 | 35 | 94 | 35 | 90 | |
| Möjlighet till inflytande över samhällets utveckling | 50 | 49 | 54 | 60 | 60 | 62 | 58 | |
| Lön och löneförmåner | 70 | 68 | 59 | 66 | 61 | 72 | 73 | |
| Klara arbetsuppgifter | 58 | 50 | 54 | 53 | 64 | 51 | 62 | |

Tabell 9. Vad som kännetecknar ett idealt arbete (I) och hur det är (V). 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 idealvärdet är lågt är verklighetsvärdet 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 -22 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 (differensmätt 32).

Lön och löneförmåner var ekonomicheferna mer nöjda med 2009 än vad de var 2004 och ännu mer nu. De är till och med mer nöjda med lönen än nödvändigt, verkligheten överträffar idealet. Kvinnorna tycker precis som 2004 och 2009 att lön och löneförmåner i verkligheten är högre än vad de behöver vara, männen är inte riktigt lika nöjda på den här fronten.

Överlag gäller att allt har blivit bättre när ideal med verklighet jämförs. Det är inte stora skillnader totalt sett, men det finns en trend.

Inspiration och irritationskällor

Som framgår av tabell 6 ligger det en betydande del i arbetet som ekonomichef att organisera andra och i det ligger ett mått av förändringsarbete. I det senare inkluderas också att se till att rutiner fungerar. Att hålla liv i rutiner kräver paradoxalt nog stor tillströmning av idéer. Att låta sig inspireras av andra är huvudmetoden för förändringsarbete.

Här studeras inspiration utifrån fyra olika källor. ”Utveckling” avser aktiviteter som tar bäring på generell utveckling av metoder, SKL är typfallet. ”Praxis” handlar om tekniker som används i vardagen. Det kan handla om att utforma eller understödja praktiska rutiner. ”Forskning” bygger inte nödvändigtvis på goda råd eller likande men som inspirerar till översättning och på den vägen nyttiggörs. Den sista källan ”Utbildning” handlar om systematisk kunskapsöverföring och har särskilt stor betydelse för standardisering, till exempel avseende examina och likande.

| | 1998 | 2004 | 2009 | 2014 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Utveckling | | | | |
| Sveriges kommuner och landsting (SKL). | 59 | 62 | 67 | 71 |
| Konsulter. | 44 | 47 | 48 | 50 |
| Facktidsskrifter och liknande. | 56 | 52 | 54 | 53 |
| Praxis | | | | |
| Andra chefer i den kommunala förvaltningen. | 65 | 66 | 69 | 71 |
| Ekonomichefer i andra kommuner. | 64 | 67 | 70 | 73 |
| Den privata sektorn. | 45 | 44 | 46 | 48 |
| Sveriges Kommunalekonomer (KEF). | 50 | 51 | 57 | 61 |
| Andra yrkesmässiga sammanslutningar. | 44 | 44 | 49 | 57 |
| Forskning | | | | |
| Aktuell forskning och utbildning inom universitet. | 58 | 56 | 54 | 58 |
| Den allmänna facklitteraturen. | 51 | 46 | 47 | 46 |
| Utbildning | | | | |
| Egen utbildningsbakgrund. | 60 | 57 | 57 | 57 |
| Andra kurser, seminarier etc. | 62 | 61 | 63 | 64 |
| Medel | 55 | 54 | 57 | 59 |

Tabell 10. Inspirationskällor. Uttryckt i medelvärdesindex (ett värde som går från 0 till 100 där 0 betyder ingen inspiration och 100 att alla sätter högsta värde).

Det är en splittrad bild som framträder när det gäller vad som inspirerar ekonomicheferna, se tabell 10. Förs resonemanget utifrån det som här kallas källor blir Utbildning det som har starkast inspirationsvärde i genomsnitt medan Forskning har det lägsta värdet. Betraktas enskilda variabler blir bilden en annan. Här märks särskilt att SKL kontinuerligt får allt högre värden och är nu på delad andraplats i inspirationsligan (om man tar bort decimalerna – annars är det tredjeplats som gäller). Sveriges Kommunalekonomer (KEF) ligger i och för sig en bit efter flera andra variabler men har under undersökningsperioden ökat näst mest.

Ekonomichefer i andra kommuner är viktigast och Andra chefer i kommunen strax efter. En notering är att de variabler som handlar om att det ska läsas får allt lägre värden, det handlar inte om stora förändringar men ändå.

Något hårdraget blir receptet på inspiration att SKL ordnar en kurs eller ett seminarie för ekonomichefer med ganska mycket paus i. Ännu bättre blir det om det finns utrymme att diskutera sina nyvunna erfarenheter med andra chefer när man väl kommit hem.

| | 1998 | 2004 | 2009 | 2014 |
|--|------|------|------|------|
| Utveckling | | | | |
| Minskning av statens anslag | 36 | 32 | 10 | -21 |
| Ny reglering från staten | 20 | 36 | -20 | -25 |
| Brist på klara politiska mål | 12 | 18 | 2 | 0 |
| Statens kontroll över kommunernas finanser | 1 | 18 | -27 | -43 |
| Arbetslöshet och sociala problem | -9 | -60 | -22 | -37 |
| Finansiella problem i kommunen | -11 | -4 | -4 | -20 |
| Demografiska förändringar | -14 | 3 | 9 | 15 |
| Oklar arbetsfördelning mellan politik och administration | -22 | -18 | -23 | -19 |
| Konflikter mellan de politiska partierna | -37 | -41 | -42 | -33 |
| Kraven på bättre service från befolkningen | -44 | -30 | -39 | -26 |
| Konflikter mellan olika förvaltningar och/eller förvaltningschefer | -48 | -42 | -46 | -41 |
| Påtryckningar från lokalt organiserade intressen, företag och liknande | -63 | -54 | -59 | -46 |

Tabell 11. I vilken utsträckning har Dina möjligheter att uträtta Ditt arbete som ekonomichef under senare år påverkats negativt av följande faktorer?

Balansmått = Andel i procent (Stämmer helt + Stämmer till stor del) – (Stämmer inte alls + Stämmer till liten del).

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

Eftersom balansmåtten i Tabell 11 kan ge värden från -100 till +100 kan vi inledningsvis konstatera att i genomsnitt har irritationsmomenten minskat ytterligare 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 brukade vara ett irritationsmoment, är det nu. Också här handlar det om en förändring i attityder i en positiv riktning.

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 prövas också den tankegången i denna uppsats och det sett över tiden.

Scenen

Scenen där ekonomichefen agerar är som vanligt större än någonsin. Verksamheten har vuxit på de flesta områden. Mellan åren 2004 och 2008 ökade verksamhetens kostnader från 390 miljarder kronor till 466 för att 2014 vara upp i 552 miljarder.

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. Tidigare bildade ålderslinjen två tydliga grupperingar, en födda kring 1951 och en födda kring 1963. Nu är åldersstrukturen mer normalfördelad. Årets ekonomichefer är inte bara lite äldre, de har också varit ekonomichefer längre än tidigare. På fem år har tiden på nuvarande tjänst ökat med tre år och är nu uppe i nästan 11 år och kan vara en förklaring till att de tycker det är allt svårare att hitta ett annat jobb.

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 3 år. För fem år sedan tydde trenden på att det skulle ta 10 år.

Aktören är också ännu mer chefslik än tidigare. På många olika frågor svarar de nu på ett sätt att de allt mer kan uppfattas som chefer. De är mer ekonomer och mer chefer än tidigare.

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 ännu mer attraktivt nu än förr.

Men ekonomicheferna arbetar också mer än tidigare. Det är vanligare att företrädaren slutade på grund av hög arbetsbelastning än tidigare. Arbets-tiden har ökat med tre rimmor i genomsnitt. Det är kanske inte konstigt att ekonomicheferna också efterlyser mer tid till privatlivet.

Inverkan

Det är inte självklart men det är rimligt att koppla den ekonomiska situationen till den noterade attitydförändringen. Inte under något av de tillfällen de fyra enkäterna genomförts har den kommunalekonomiska situationen 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 gällde särskilt avseende de ekonomiska utsikterna. Staten valde sent om sidosider att lätta på kommunernas ekonomiska börda för 2010. Därefter är det måttlig men tillväxt som gällt för kommunerna. Mer pengar ger antagligen mer jobb, också.

Syfte

Ekonomiskt läge 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 leder till besvärande paradoxer och mer.

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.
- Johnson, T. & Kaplan, R. 1987. Relevance Lost. *The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press, Boston.
- 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.



**KommunForskning
i Västsverige**

Övre Fogelbergsgatan 6
c/o Göteborgs universitet
Box 665
405 30 Göteborg
Tel 031-786 59 00
E-post kfi@kfi.se
www.kfi.se