

EXAMENSARBETE

Våren 2009

Sektionen för Ekonomi

Besparingar inom barn och utbildningsnämnden

En jämförande studie mellan Landskrona och Kristianstad kommun

Författare

Amela Smajlovic

Sten Sundfelt

Handledare

Leif Holmberg

Handledare

Nils-Gunnar Rudenstam

Abstract

- Title:** Besparingar inom Barn- och utbildningsnämnden.
- Seminar date:** 29th of May 2009
- Course:** Degree thesis in Business Administration, bachelor thesis
- Authors:** Amela Smajlovic and Sten Sundfelt
- Advisor:** Leif Holmberg
- Purpose:** Our purpose is to explain the cost-saving process that many municipality organisations face because of the global financial crisis.
- Limitations:** We have limited our study to the municipality of Landskrona and Kristianstad.
- Method:** Our study has a qualitative approach. By using open interviews we have been able to get an open dialog with our respondents.
- Theory:** We have compared with different theories, such as Rombach's budget-theory and Wildavsky's role theory.
- Empirics:** The material is based on interviews and conversations with key figures in different levels of the organisations in Landskrona and Kristianstad.
- Conclusions:** The success of a cost-saving process depends on the engagement, awareness and how inclined to changes the persons in the organisations are. Has everybody the willingness to take responsibility fore the organisation and the changes that the surrounding world claims?

Sammanfattning

- Titel:** Besparingar inom Barn- och utbildningsnämnden.
En jämförande studie mellan Landskrona och Kristianstad kommun
- Seminariedatum:** 29 maj 2009
- Ämne/kurs:** FE6081 Examensarbete i företagsekonomi, kandidat
- Författare:** Amela Smajlovic och Sten Sundfelt
- Handledare:** Leif Holmberg
- Syfte:** Vårt syfte med uppsatsen är att försöka beskriva den besparingsprocess på nämndnivå som många kommuner har hamnat i till följd av den finansiella krisen.
- Avgränsningar:** Vi har begränsat oss till Landskrona och Kristianstad kommun.
- Metod:** Undersökningen är en kvalitativ studie. Genom att använda öppna frågor i våra intervjuer har vi kunnat få igång ett öppnare samtal och dialog.
- Teori:** Vi har valt att jämföra med olika teorier, främst Rombach:s budgetprocess och Wildavskys rollspel.
- Empiri:** Materialet består till allra största del av intervjuer och samtal med nyckelpersoner på olika nivåer i barn- och utbildningsförvaltningen i Landskrona och Kristianstad kommun.
- Slutsats:** Hur bra en besparings- eller effektiviseringsprocess fungerar är helt och hållet beroende på människorna som deltar, på hur engagerade, medvetna och förändringsbenägna de är. Är alla villiga att ta ansvar för organisationen och de förändringar som omvärlden tvingar fram?

Innehållsförteckning

1 Inledning	6
1.1 Problembakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Syfte	7
1.4 Avgränsningar	7
2 Metod	8
2.1 Urval	8
2.2 Intervjuerna	8
2.3 Metodkritik	9
2.4 Sekundär- och Primärdata	9
3 Teori	10
3.1 Förändringar i omvärlden	10
3.2 Besparing - Rationalisering – Effektivisering	11
3.3 Roller och ansvar	13
3.4 Organisationskultur	14
3.5 Prognoser - dikt eller verklighet ?	15
4 Empiri	16
4.1 Landskrona kommun	16
4.1.1 <i>Förändringar i omvärlden</i>	17
4.1.2 <i>Besparingsåtgärder</i>	18
4.1.3 <i>Roller</i>	20
4.1.4 <i>Organisationskultur</i>	21
4.2 Kristianstads kommun	22

4.2.1 <i>Förändringar i omvärlden</i>	23
4.2.2 <i>Besparingsåtgärder</i>	24
4.2.3 <i>Roller</i>	25
4.2.4 <i>Organisationskultur</i>	26
5 Analys	27
5.1 Förändringar i omvärlden	27
5.2 Besparingsåtgärder	29
5.3 Roller och ansvar	30
5.4 Organisationskultur	31
6 Slutsats	33
6.1 Vad kom vi fram till?	33
6.2 Slutkommentar	34
6.3 Vidare forskning	34
7 Källförteckning	35
7.1 Litteratur	35
7.2 Elektroniska källor	35
Bilaga 1	36

1. Inledning

I detta kapitel vill vi beskriva det problem som ligger till grund för vår uppsats. Genom en problemdiskussion kommer vi fram till vår frågeställning och vårt syfte. Hur vi har valt att avgränsa vår undersökning redovisas också.

Den svenska ekonomin försämras kraftigt i år. 250 000 jobb kommer att försvinna på arbetsmarknaden fram till slutet av 2010. En återhämtning på arbetsmarknaden kommer inte att märkas förrän 2012.

I slutet av 2010 beräknas arbetslösheten ha stigit till ca 11 procent. Sysselsättningen i den kommunala sektorn förväntas kunna vara oförändrad, jämfört med 2008 års nivå, genom höjda statsbidrag.

I utgångsläget är de offentliga finanserna starka och till skillnad från 1990-talskrisen möts nedgången i konjunkturen av en expansiv penning- och finanspolitik.

(www.konj.se)

1.1 Problembakgrund

I mitten av förra året snurrade hjulen för fullt. Två månader senare slog lågkonjunkturen till och en finansiell kris drabbade världen. Många företag fick stora problem och folk riskerade att bli av med sina jobb.

Varken Sverige eller den svenska staten var ett undantag, trots att vi var mer förberedda än andra länder i världen. På nyheterna och i tidningarna kunde man nästan varje dag höra och läsa om varsel i stora och små företag. För många företag har det gått så illa att man gått i konkurs. Detta innebär att fler och fler blir av med sina arbeten vilket påverkar även våra kommuner.

Skatteintäkterna för kommunerna minskar rejält och samtidigt blir fler beroende av olika bidrag. Detta innebär att kommunernas intäkter minskar samtidigt som deras kostnader ökar. Detta är bara början på den kris som det finns prognoser på att den kommer att dröja till och med år 2011.

Våren/sommaren 2008 fastställdes budgeten för innevarande år, 2009. Då fanns det

ingen finansiell kris och utsikterna för framtiden var ljusa. Sedan dess har situationen radikalt förändrats. Nu står kommunerna inför kraftiga budgetåtstramningar och olika besparingsplaner och effektivitetsprogram håller på att tas fram. De olika nämnderna i kommunen ställs inför besparingar, där politikerna och tjänstemännen står inför ett viktigt arbete.

1.2 Problemdiskussion

Eftersom budgeten för år 2009 redan är lagd men allt nu visar på att många kommuner inte kommer att kunna hålla sig inom budgetens ramar står de inför kraftiga åtstramningar. Detta gör att kommunerna och alla dess nämnder står inför en omfattande besparingsprocess.

Att gå ut med ett besked om att alla måste dra ner på sina kostnader och spara blir inte alltid så väl mottaget. Det är därför intressant att jämföra hur olika kommuner agerar i sådana situationer. Gör alla likadant? Om inte, hur skiljer man sig åt?

1.3 Syfte

Syftet med vår studie är att undersöka och beskriva hur besparingsprocessen går till.

Vidare vill vi göra en jämförelse mellan två kommuner:

- Vilka skillnader finns det ?
- Vilka är likheterna?

1.4 Avgränsningar

Eftersom vi bara har tio veckor på oss att göra undersökningen är det omöjligt att studera alla kommuner och dess förvaltningar. Vi har valt att begränsa oss till Barn- och utbildningsnämnden i Kristianstad kommun och barn- och ungdomsnämnden i Landskrona kommun. Vi har gjort detta val eftersom vi bor i dessa kommuner och har därför ett större intresse för dem. Valet av dessa nämnder föll sig ganska naturligt eftersom den största delen av skattepengarna går dit och dessutom har vi familjemedlemmar som går i skolan och blir påverkade av olika besparingar.

2. Metod

I detta kapitel beskriver vi vilka undersökningsmetoder som har använts, hur de är genomförda och vilket urval som har gjorts.

Vi har i vår undersökning försökt beskriva och jämföra besparingsprocessen inom barn- och utbildningsnämnden i Landkrona och Kristianstad kommun.

Genom den kvalitativa metoden har vi ingående kunnat studera dessa processer och genom att använda öppna frågor i våra intervjuer har ambitionen varit att få igång samtal och dialoger med våra respondenter.

2.1 Urval

Till att börja med tänkte vi intervjua förvaltningschefen och en ekonom i respektive förvaltning. Då vi träffade vår första intervjuperson som är ekonom, förstod vi att vi behövde gå ännu längre ner i organisationen för att kunna fånga hela processen. Vi beslutade då att även kontakta ordförande för nämnden, en skolchef och en rektor i respektive kommun för att på detta sätt kunna fånga en bredare bild av processen. Samanlagt skulle det ha blivit tio intervjuer men på grund av att vissa personer inte ville eller hade tid blev det sju intervjuer.

2.2 Intervjuerna

Vi var överens om att vi inte ville begränsa oss själva eller intervjupersonerna genom att ha många frågor nerskrivna då vi kom till intervjun. Vi bestämde istället att ha ett fåtal frågor som ett bredare samtal kunde kretsa kring.

Vi har heller inte kunnat ha en identisk diskussion i båda kommunerna eller med alla intervjupersoner. Detta på grund av att förvaltningarnas organisation i respektive kommun ser olika ut, och respondenterna på olika nivåer i förvaltningarna har både olika kunskaper, erfarenheter och ansvar.

Vi har båda närvarat vid de intervjuer vi tyckte att detta behövdes, och där vi inte

tyckte att det var nödvändigt delade vi upp arbetet.

Vi valde att inte använda oss av någon bandspelare vid intervjuerna eftersom vi konstaterade att de frågor vi ställde och den diskussion vi förde med intervjupersonerna kunde vara känslig. Vi ville inte att någon skulle uppfatta bandspelaren som ett störande moment i diskussionen och på grund av den svara annorlunda än de hade gjort om samtalet inte spelades in.

För att respondenterna inte skulle känna sig utpekade har vi valt att inte nämna någon av intervjupersonerna vid namn eller yrke. Vi har istället använt oss av benämningarna "ledningsnivå" och "rektorsnivå". Ordförande, förvaltningschef och ekonomi ansvarig hamnar under ledningsnivå och skolchef och rektor under rektorsnivå..

2.3 Metodkritik

Vissa av respondenterna hade ont om tid och var svåra att få intervju med. Med de tidsramar som vi har haft har detta gjort att vi inte haft möjlighet att göra uppföljningsintervjuer vilket i vissa fall hade varit önskvärt.

Den avgränsning som vi valde att göra, barn- och utbildningsnämnden, har i vissa fall varit svår att analysera isolerat eftersom den är en del av en större besparingsprocess som omfattar hela kommunen. Efterhand som arbetet fortgick dök vissa frågeställningar upp av mer politisk karaktär som hade varit intressanta att undersöka i ett vidare perspektiv.

2.4 Sekundär- och primärdata

I uppsatsen har vi använt oss av sekundärdata i form av artiklar, rapporter, protokoll, utredningar och tidskrifter. Primärdata har samlats in i form av intervjuer och samtal med nyckelpersoner i respektive organisation.

3. Teori

Detta kapitel behandlar teoretisk bakgrund till våra frågeställningar. Denna bakgrund är behjälplig i analysen av vår undersökning.

3.1 Förändringar i omvärlden

Stewart (1988) beskriver hur en nedgång i konjunkturen kan leda till en ökad osäkerhet, då de stabila förutsättningar som kommuner oftast bygger på börjar ifrågasättas.

När konjunkturen vänder neråt kan kommuner ställas inför besparingskrav. De positiva känslor som finns i en uppåtgående konjunktur ersätts med motsvarande negativa känslor då organisationen ställs inför besparingsåtgärder. Dessa negativa känslor kan leda till konflikter och motsättningar mellan förvaltningar, politiska partier eller kommunen och dess invånare. Om tillväxten skapade stabila förhållanden, så medför besparingar en instabilitet.

Dessa åtstramningskrav kräver att verksamheten förändras vilket skapar osäkerhet och ovisshet i den befintliga organisationen. Dock kan en kommun med stabil ledning föra över denna stabilitet till sin omgivning.

SKL: s ekonomirapport (maj 2009) pekar på ett antal förklaringar till varför det är svårt att anpassa den kommunala verksamheten till en konjunkturedgång. En förklaring är att vissa besparingsåtgärder ta lång tid att genomföra, exempelvis vid personalnedskärningar finns det en mängd uppsägningsregler som måste följas. Svårigheten att bedöma vidden av det minskade skatteunderlaget är en annan förklaring, vanligtvis blir nedgången kraftigare än vad som är prognostiserats. Detta gör att kommunen har lättare att hantera dessa justeringar i nästa års budgetprocess. Ofta finns det också en eftersläpning innan kostnadsreducerande åtgärder ger effekt.

De definitiva skatteintäkterna blir dessutom inte kända förrän i november året efter då taxeringen blir klar vilket innebär att om det finns avvikelser mellan skatteintäktsprognos och faktiskt utfall redovisas skillnaden i nästa års räkenskaper.

3.2 Besparing – Rationalisering – Effektivisering ?

Ordet spara kan betyda olika saker. Brunsson & Rombach (1982) förklarar vilka olika sätt det finns att spara på. Att spara i kommunerna innebär nedskärningar av de kommunala utgifterna, eller att klara av att inte öka utgifterna.

Ett annat sätt att spara är att omprioritera vilket innebär att minska utgifter i en verksamhet och öka dem i en annan, detta genom att inte öka de totala utgifterna. Vad man än väljer att kalla dessa besparingar och hur man väljer att göra dem handlar det i princip om samma sak, att minska utgifterna. Utgifterna kan minskas på tre olika sätt som Brunsson & Rombach (1982) kallar för: Avveckling, Standardnedskärning och Rationalisering.

Avveckling innebär att man lägger ner en verksamhet helt och hållet, till exempel stänger ner en skola eller dagis. En standardnedskärning betyder att verksamheten behålls men till en lägre standard, och på detta sätt minskas utgifterna för verksamheten. Det tredje och sista sättet att minska utgifter på är genom att rationalisera. Detta innebär att både behålla verksamheten och dess standard men med minskade utgifter än tidigare. Detta kan uppnås genom att driva verksamheten på ett effektivare sätt genom att hitta billigare arbetsmetoder för att driva verksamheten.

Enligt Rombach (1986) har budgetdokumentet fem potentiella egenskaper för sparande.

- Budgetdokumentet är en plan för resursfördelning. Resurserna begränsar förvaltningarnas handlingsutrymme eftersom krav på budget i balans finns.
- När resurserna är begränsade kan inte alla åtgärder genomföras utan prioritering måste ske.
- Budgetdokumentet är ett ekonomiskt dokument innebärande att endast kostnader redovisas och inte kvalitet.
- Budgetdokumentet är ett psykologiskt kontrakt mellan kommunledning och förvaltning. Genom detta kontrakt garanteras förvaltningen resurser men binder sig också att inte överskrida resurstilldelningen.
- Budgetdokumentet fungerar som ett styrmedel för verksamheten.

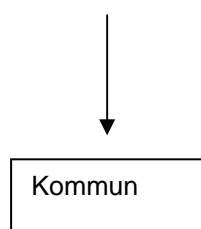
I sin studie konstaterar Rombach (1986) att budgetdokumentets egenskaper för sparande inte fungerar i praktiken. Detta på grund av att förutsättningarna ofta

ändrades under budgetåret som exempelvis att yttre ekonomiska faktorer påverkade skatteintäkter eller de interna aktörerna inte respekterade budgetramarna.

KRAVBILD:

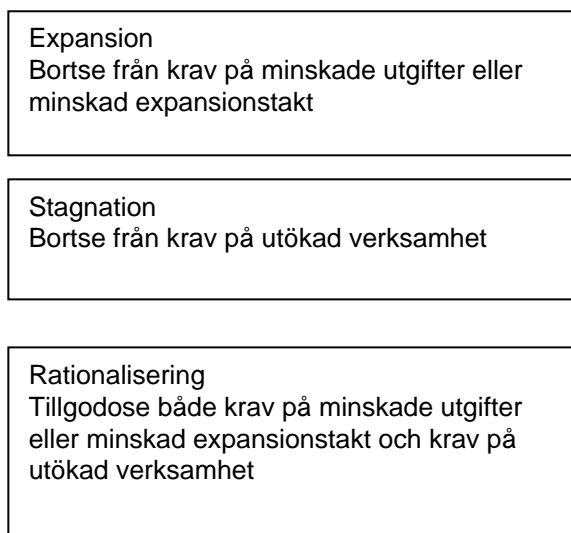
Krav på minskade utgifter

Eller minskad expansionstakt



Krav på utökad verksamhet

LÖSNINGAR:



Figur 3.1 *Kommunens ekonomiska problem och teoretiska problemlösningar.*
(Rombach 1986)

Rombach (1986) beskriver i modellen ovan tre olika sätt att hantera ekonomiska problem. Det första sättet är att trots krav på minskade utgifter bortse från dessa och istället försöka öka intäkterna. Det andra sättet är att bortse från medborgarnas krav på en utökad verksamhet och istället låta den stagnera. Det tredje och sista alternativet är att tillgodose båda kraven (krav på minskade utgifter och krav på en utökad verksamhet) genom att rationalisera verksamheten och göra en omprioritering av resurserna. Genom att omprioritera anpassar organisationen sig till de nya förutsättningar, verksamheten effektiviseras.

3.3 Roller och ansvar

Rombach (1986) beskriver Wildavskys rollspel mellan olika aktörer i budgetprocessen. Budgetprocessen är en kamp om resurser mellan givare och tagare. Dessa roller kallar Wildavsky för "väktare" och "förkämpar". Förkämparnas huvuduppgift är att redovisa planerad verksamhet och äska medel för denna. Väktarnas uppgift är att se till så att de ekonomiska ramarna hålls, dvs. budget i balans. En jämn maktfördelning mellan väktare och förkämpar leder till en effektiv resursfördelning. Balansen i resursfördelningen störs om den ena rollen är starkare vilket kan leda till att resurser fördelas felaktigt.

Wildavsky beskriver också en tredje roll som han kallar för "hamstrarrollen". Denna roll kan spelas av aktörer på olika nivåer i organisationen. Hamstern kallas den som väljer att inte fördela ut alla tilldelade resurser utan sparar en del för "sämre tider".

Brunsson & Rombach (1982) beskriver dessa rollers perspektiv till budgeten och budgetprocessen. Väktaren ser budgeten som en förutsättning för verksamheten, det vill säga att utgångspunkten är medlen. Förkämpens utgångspunkt är däremot målet, det vill säga att budgetprocessen är ett sätt att skaffa pengar till en verksamhet som man ändå skulle bedriva. Hamstrarnas perspektiv liknar förkämparnas så till vida att de försöker höja intäkterna så mycket som möjligt. Budgetprocessen innebär inte bara resursfördelning utan också ansvarsfördelning. I besparingstider blir ofta ansvaret tungt att bära, både väktare och förkämpe vill gärna skjuta ansvaret på någon annan. Beroende på vilken besparingsmetod som används faller ansvaret olika. Vid riktade besparingsåtgärder tas ansvaret fullt ut av väktaren. Används däremot den så kallade "osthyvelsmetoden" skjuter väktaren över ansvaret på förkämpe. Det är viktigt att förtydliga vilken betydelse ordet ansvar har i detta sammanhang. Med ansvar menas inte arbetsuppgifter, befogenheter eller plikt utan det ansvar som tilldelas en av andra och har att göra med vilken skuld eller förtjänst som följer av en handling eller händelse. Genom att fatta ett beslut om en åtgärd fås ansvaret för den. Hur stort ansvar en person har beror dels på hur betydelsefull personen uppfattas och dels på hur starkt sambandet mellan personen och åtgärden är. Ansvar är något man har i andras ögon det vill

säga vilken uppfattning andra har om ens roll.

3.4 Organisationskultur

Bastöe & Dahl (1996) menar att det finns en gemensam definition av organisationskultur som definierar kulturperspektivet till något som ligger i de anställdas och i organisationens sätt att tänka och uppfatta sig själva och omvärlden på. Ett uttryck för detta perspektiv är när man säger att "det sitter i väggarna". Organisations inre normer och förhållningssätt har stor betydelse för hur den ska fungera. Dessa kan både ha positiva och negativa effekter på kulturen.

Stewart (1988) beskriver att tjänstemannastrukturen i kommunerna är indelat efter olika yrken. Varje förvaltning domineras av ett yrke med en viss yrkesutbildning. Förvaltningsledningen har ofta detta yrke och denna utbildning som bakgrund. "Det yrke som dominerar en förvaltning har en egen världsbild, som innefattar hur man uppfattar omvärlden, vilken bedömning man gör av olika faktorer och om sambandet mellan dem, samt vilka periodiska krav som inverkar på verksamheten (Young and Kramer, 1978)" (Stewart1988). Denna världsbild som förvaltningen arbetar efter är gemensam och behöver inte uttalas. Denna grundsyn indoktrinerar verksamheten. Rombach (1986) skriver att anpassningen till den stagnerade ekonomin kan ske på ett decentraliserat sätt vilket innebär att organisationen förändrar sig själv eller ett centraliserat sätt där ledningen förändrar organisationen.

Stewart (1988) anser att en förvaltningsledning har en central roll i förvaltningskulturen. En ledning som sprider idéer och reagerar på personalens idéer visar intresse för förnyelse. Förvaltningsledningens värderingar byggs både medvetet och omedvetet in i förvaltningskulturen.

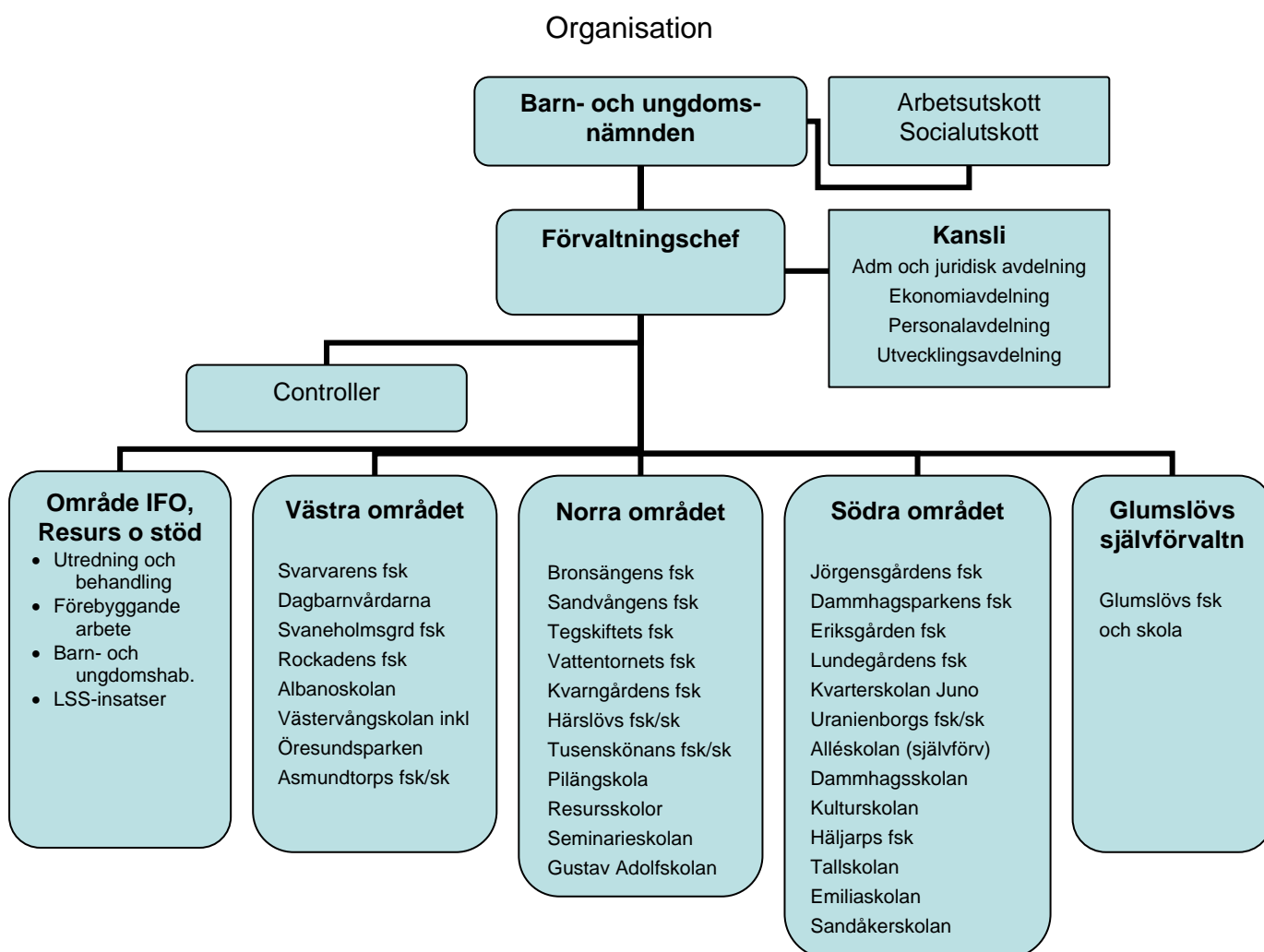
3.5 Prognoser – dikt eller verklighet ?

Samtliga antaganden gällande ekonomiska utfall i framtiden grundar sig på olika former av prognoser, så gäller naturligtvis även kommuners prognoser. Hur säkra är prognoserna? Enligt Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) ekonomirapport (Maj 2009) säger prognosmakare att det alltid finns osäkerhet i prognoser, vilket det senaste årets utveckling tydligt visar. En prognos baseras på de fakta som är kända vid den aktuella tidpunkten, eftersom förutsättningar ändras efter hand så finns naturligtvis alltid olika grader av osäkerhet. En kommunal budget fastställs på grundval om ett antal antaganden gällande bland annat skatteintäkter och demografiska variabler. Dessa antaganden kan förändras vilket tvingar kommunen att ha beredskap för att det kan gå helt annorlunda. Den snabba konjunkturedgången som inträffade hösten 2008 har aktualiserat att kommunen måste ha en strategi för olika alternativ. Detta gäller naturligtvis både upp- och nedgång i konjunkturen.

4. Empiri

I detta kapitel redovisas organisationen för Landskrona och Kristianstad kommun. Resultat från intervjuer med nyckelpersoner redovisas också.

4.1 Landskrona kommuns Barn- och ungdomsnämnd



Figur 4.1 Barn- och ungdomsnämndens organisation (Landskrona Kommun)

I Barn- och ungdomsnämnden ingår förskola, grundskola och IFO (Individ- och familjeomsorg). Förskolor och grundskolor är indelade i fyra geografiska områden, ett femte område består av IFO, resurs och stöd. Gymnasieskolan tillhör

Landskrona, Kävlinge och Svalövs gymnasieförbund och ingår inte i nämnden.

4.1.1 Förändringar i omvärlden

Både inkomst och utgiftssidan i kommunen har påverkats negativt av nedgången i konjunkturen. Skatteintäkterna har minskat med stora belopp och kommer att minska ännu mer. Sedan budgeten för 2009 antogs i juni 2008 har det ekonomiska läget förändrats. Intäkter i form av skatter och generella statsbidrag urholkats med totalt 31,8 mkr för år 2009, motsvarande siffra för år 2010 och 2011 är 73,6 mkr respektive 93,2 mkr. Detta är bilden efter SKL: s skatteprognos. I dagsläget finns inget som tyder på att kommande prognoser kommer att visa på något annat, utan snarare understryka den negativa utvecklingen i de prognoser som hittills presenterats.

Landskrona kommun arbetar sedan tidigare med ett effektiviseringsprogram som syftar till att få ut så mycket som möjligt av varje skattekrona.

Effektiviseringsprogrammet anses vara nödvändigt och kommer därför att fortsätta som vanligt trots nedgången i konjunkturen.

Inkomstbortfallet kommer att hanteras genom att sätta absolut krav på att budgetramar skall respekteras och stor ekonomisk återhållsamhet skall iakttas. Anpassningar som är planerade att genomföras 2010 men som kan verkställas redan i år skall genomföras.

Kommunstyrelsens budgetberedning har den 5 mars 2009 utformat ett förslag till planerings- och budgetdirektiv, inför arbetet med mål och budget för verksamhetsåret 2010 med en plan för år 2011 och 2012 där alla nämnder har ålagts ett "produktivitetsokningskrav" på mellan 0,4-2,5 % för 2010.

4.1.2 Besparingsåtgärder

Respondent på ledningsnivå anser att förvaltningen ännu inte står inför några besparingsåtgärder eftersom de har budgeten i balans. Men på grund av det ekonomiska läget idag finns inget utrymme för underskott i budgeten, därför har vissa investeringsplaner lagts ner. Men eftersom de inte har något underskott att täcka i förvaltningen har de heller inte lika stora sparkrav som vissa andra kommuner.

Kommunen har sen tidigare en effektiviseringsplan som bland annat innehåller en plan för lokaloptimering, vilket sammanslagningen av Gustav Adolfskolan och Dammhagskolan är ett exempel av.

I april månad 2009 fick förvaltningen i uppdrag att skyndsamt utreda om sammanslagning av de högre årskurserna och rektorsområdena på dessa två skolor. Initiativet till sammanslagningen kom från rektorerna på respektive skola. Elevantalet på båda skolorna har minskat och sammanslagningen av rektorsområdena är en förutsättning för att en bra kvalitet på undervisningarna skall bibehållas. Mellan 2005 och 2009 har elevantalet på de kommunala skolorna i Landskrona kommun minskat med 344 elever. En allt större del av eleverna väljer dessutom friskolor. Det ekonomiska läget idag och det minskade elevantalet hade inneburit stora klasser (30-35 elever) och minskning av vissa kringtjänster om verksamheten skulle fortsatt att bedrivas på de båda skolorna. Skolinspektionens rapport visade att lokalerna på Gustav Adolfskolan inte är ändamålsenliga, därför skall Gustav Adolfskolans elever flyttas till Dammhagskolan. Detta uppdrag bedrivs i samråd med kommunledningens lokaloptimeringsprogram, vilket är ett första steg i lokaloptimeringsarbetet som kommer att följa.

Om en sammanslagning inte hade genomförts skulle ingen av dessa två skolor kunna uppfylla kravet på en budget i balans.

För att genomföra sammanslagningen kommer en beräknad investering på ca 1,5 miljoner kronor behövas. Respondent på ledningsnivå menar att det ibland måste investeras för att på lång sikt kunna spara. Denna investering kommer att jämnas ut något då kostnaderna för exempelvis lokalhyra och städning minskar då en del av Gustav Adolfskolan inte kommer att användas.

Om det skulle bli så att förvaltningen ställs inför sparkrav framöver är det troligast att

vidta åtgärder som till exempel nedläggning av icke lagstadgad verksamhet. Det är även vanligt att osthyvelmetoden används vilket som innebär att alla inom förvaltningen ställs inför samma sparkrav, exempelvis en viss procent av budgeten. Beslutet för sammanslagningen av skolorna har genomförts på kort tid, och detta uppfattas positivt på ledningsnivå, man ser gärna att fatta sådana beslut lika snabbt i framtiden så att man inte förlorar mer tid.

Respondent på rektorsnivå ställer sig däremot skeptisk till sådana snabba beslut och genomförande. "Det handlar om att slå ihop två olika kulturer, vilket inte alltid är så lätt vare sig för eleverna eller lärarna" säger vår respondent.

4.1.3 Roller

Barn och utbildningsnämnden i Landskrona kommun har en ganska ny organisation. Många av tjänstemännen är nyanställda eller tillfälligt placerade.

Respondent på rektorsnivå tror att den höga personalomsättningen i förvaltningen är en av orsakerna till att rollerna inte är så tydliga.

Då vi frågade vem som gör vad i besparingsprocessen var både respondent på ledningsnivå och rektorsnivå ganska ovetande om detta. De var mest bekanta med sin del av verksamheten och visste inte mycket om vad som händer på de andra nivåerna. Respondent på rektorsnivå kände ingen direkt samhörighet med andra roller i organisationen.

Respondent på ledningsnivå uttryckte sin entusiasm över rektorernas initiativ till skolsammanslagningen mellan Gustav Adolfskolan och Dammhagsskolan.

Å andra sidan uppfattas inte initiativet lika positivt av respondent på rektorsnivå.

Denna menar att det inte är rektorernas uppgift att komma med sådana förslag.

Deras uppgift är snarare att genomföra politikernas och förvaltningsledningens beslut.

Respondenten berättar även att det inte finns några formella krav från

ledningen på återrapportering av hur resurserna använts och fördelats. Detta gör att

det funnits utrymme för vissa personer att "lägga undan" en del av budgeten och

spara till framtiden. Respondenten menar att detta inte får ske, de pengar som

tilldelas skall också användas till verksamheten och inte sparas undan. Vidare tycker

respondenten att pengarna fördelas orättvist mellan olika skolområden.

Skolområden som har "starka väljare", som respondenten uttrycker det, får även

mer pengar till sin verksamhet, "De som gapar mest får också mest pengar".

4.1.4 Organisationskultur

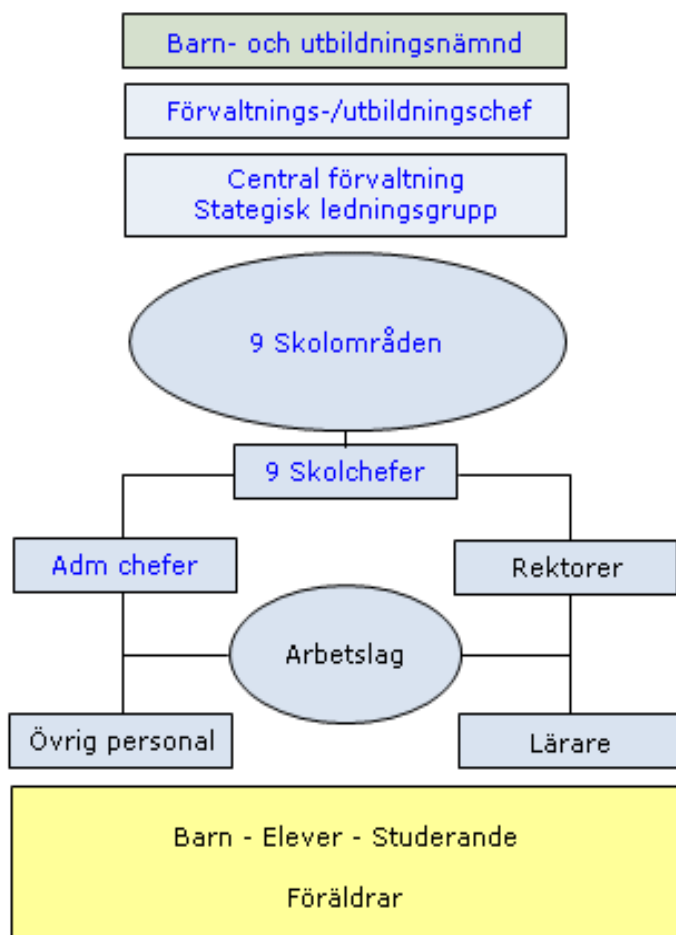
Respondent på rektorsnivå verkade ganska ovetande om vad olika beslut grundar sig på och känner sig ej delaktig i besparingsprocessen. Många gånger under intervjun fick vi höra "det är de där uppe som beslutar, det vet jag ingenting om".

Även respondenterna på ledningsnivå verkade inte vara så delaktiga i processerna på lägre nivå i organisationen.

Respondent på rektorsnivå tyckte inte att det var någon större skillnad på organisationsklimatet beroende på vilken politisk ledning kommun har.

4.2 Kristianstads kommun

Organisation



Figur 2. Barn- och utbildningsförvaltningen (Kristianstad kommun)

I Barn- och ungdomsnämnden ingår förskola, grundskola, gymnasieskola och vuxenutbildning. Förskolor och grundskolor är indelade i sju geografiska områden, ett åttonde område består av gymnasieskolan och vuxen utbildning. Varje skolområde har en skolchef och flera rektorer. (Bilden ovan hämtad från Kristianstad kommuns hemsida är ej uppdaterad)

4.2.1 Förändringar i omvärlden

Barn- och utbildningsförvaltningen står inför stora besparingar. Dessa besparingar består dels av en underbalans i budgeten med 15 mkr och dels av att kommunstyrelsen har uppdragit åt nämnderna att komma in med åtgärdsbeting på 0,5 % av nettobudgeten, vilket för förvaltningen motsvarar ca 6,9 mkr. Sammanlagt rör det sig om minst 21,9 mkr.

Underbalansen i budget på c:a 15 mkr beror i huvudsak på tre faktorer; ökade kostnader för gymnasieskolan då fler elever än beräknat väljer andra skolor än de kommunala skolorna i Kristianstad kommun, att flertalet skolområden har underskott inom grundskoleverksamheten samt ett fortsatt stort behov av förberedelseklasser för till Sverige nyanlända barn. I Kristianstad kommun har närmare 25 procent av alla elever invandrarbakgrund vilket medför ett ökat resursbehov.

4.2.2 Besparingsåtgärder

I mitten av mars 2009 las ett förslag från förvaltningen som i huvudsak bestod av tre delar; dels skolområdenas individuella åtgärder för att komma i balans inom grundskola och gymnasieskola, dels åtgärder för att nå balans inom förvaltningen och slutligen åtgärder som motsvarar kommunstyrelsens sparbetning på 0,5 % av nettobudgeten.

Underskottet i Förvaltningen beror bland annat på ökade kostnader i gymnasieskolan. Fler elever väljer friskola eller en skola i en annan kommun. Detta gör att det blir en skillnad mellan budget och utfall, vilket leder till underskott.

Respondent på ledningsnivå tror inte att varsel behöver läggas på grund av att förvaltningen har många timanställda och kan dra ner på dem så att de slipper varsla folk som är heltidsanställda. Dessutom går många i pension, detta tillsammans gör att varsel kan undvikas. Kommunen har dessutom stora möjligheter att omplacera personal. En av anledningarna till att kommuner försöker undvika varsel är att då fler blir arbetslösa minskar kommunens intäkter ytterligare och kostnaderna ökar i form av bidrag och omsorg.

Respondent på rektorsnivå framhåller att om besparingar blir nödvändiga kommer det främst att slås ihop grupper så att det blir fler elever i varje grupp eller minska valfriheten gällande studieprogram. Dessa besparingsåtgärder är dock inte genomförbara under terminen eftersom kursschema och andra planeringar är redan lagda. Först inför nästa termin kan olika neddragningar och besparingar göras. För att möta de minskade resurserna har samarbete mellan olika skolor ökat. Man har exempelvis spanska i en skola och tyska i en annan.

Förutom att skolorna nu utsätts för en stagnerande ekonomi så finns det även andra orsaker till att verksamheten måste effektiviseras, demografiska förändringar är den största anledningen. Det finns prognoser om att om tre år framöver kommer elevantalet minska med 25 procent på gymnasienivå.

Minskat elevunderlag tillsammans med besparingskrav kan leda till att varsel måste läggas på skolpersonal.

4.2.3 Roller

Respondent på ledningsnivå beskriver besparingsprocessen som ett politiskt spel. Signaler om att besparingskrav är aktuella kommer tidigt från den politiska organisationen. Inom nämnden resonerar sedan politikerna sinsemellan om vad som skulle kunna vara möjligt att genomföra. Därefter förs resonemang med förvaltningen då representerad av förvaltningschef och ekonomichef där olika idéer och förslag "bollas" fram och tillbaka. Dessa resonemang förs ofta på en informell nivå. Exempelvis kan förvaltningen "testa" olika förslag på politikerna i förväg. Politikerna kan då ge signaler på vad som är politisk genomförbart och inte.

Kristianstad kommun är redan bekanta med krissituationen. Respondent på ledningsnivå har redan varit med om en lågkonjunktur och den skiljer sig inte mycket från situationen idag. Så fort den finansiella krisen blev ett faktum kunde de titta tillbaka på hur de gick till väga förra gången, så att det kunde ageras omedelbart. Respondenten har arbetat länge på förvaltningen och tycker att de på ledningsnivå har blivit ett bra team som strävar mot samma mål. Så fort någonting nytt inträffar ser de till att agera omedelbart, utan att vänta på grönt ljus från politikerna. Respondenten anser att styrning är ett viktigt instrument, och att deras förvaltning lyckas bra med det.

Respondent på rektorsnivå upplever sin roll som kluven på grund av att en rektor inte bara är anställd av kommunen som ansvarig för en skola utan är också ansvarig gentemot skollagen beträffande undervisning och läroplaner. Fördelningen av budget på skolnivå görs av rektor i samråd med administrativ chef på skolområdesnivå. Pengarna delas i sin tur till så kallade ämneschefer som får hushålla med sin del av budgeten. Detta är ett sätt att decentralisera verksamheten. När preliminära elevantal kunnat fastställas görs schemaläggning och tjänstefördelning. Om resurserna minskas påverkas naturligtvis både schemaläggning och tjänstefördelning negativt.

4.2.4 Organisationskultur

Besparingsåtgärder kan utföras centraliserat eller decentraliserat, respondenten på rektorsnivå upplevde en skillnad beroende på vilket politiskt block som har makten. Under nuvarande politisk ledning upplevde respondenten att stora satsningar gjorts för att decentralisera organisationen vilket upplevdes som mycket positivt.

Vad en kommun sparar på beror på vilken kultur kommunen har. I Kristianstad framhävs aldrig skolan på samma sätt som i till exempel Lund. Lund har skolan som någonting som kännetecknar staden och skulle därför i sista hand spara på skolan, menar respondenten.

För att ta fram en åtgärdsplan för den finansiella situationen träffas ekonomichefen med alla skolchefer och har en brainstorming. Man tar fram vilka möjliga lösningar som finns på problemet och var man kan dra ner kostnaderna. Skolcheferna träffas sedan med sina rektorer för att ha ett liknande möte. Ledningen försöker få alla delaktiga i processen, allt för att få en större acceptans för förändringar.

5. Analys

I detta kapitel analyserar vi och knyter ihop det teoretiska och empiriska materialet. Viktigt att betona är att analysen bygger på vår tolkning av materialet och inte skall ses som en "sanning".

5.1 Förändringar i omvärlden

Trots att hela den offentliga sektorns kommer att drabbas av den finansiella krisen är det stora skillnader mellan hur dessa två nämnder uppfattar sin ställning.

Kristianstad kommun har tidigt uppdragit åt nämnderna att inkomma med ett åtgärdsbeting om 0,5 procent av nettobudgeten. Detta tyder på att Kristianstad kommun upplever att besparingar måste genomföras redan under innevarande budgetår. Landskrona kommun har presenterat ett planerings- och budgetdirektiv för 2010 som betonar att alla budgetramar skall respekteras och stor ekonomisk återhållsamhet måste iakttas.

Vidare åläggs alla nämnder ett produktivitetsökningskrav på mellan 0,4-2,5 procent för 2010. Inga direkta besparingskrav har ställts för 2009 trots att skatteintäkter och generella statsbidrag kommer att minska med ca 32 mkr under innevarande år.

Vi uppfattar att Kristianstad kommun agerar med tyngd och beslutsamhet vilket ger tydliga signaler till innevånare, organisation och nämnder. Barn- och utbildningsförvaltningen har tidigt uppfattat dessa signaler och presenterade förslag på besparingsåtgärder redan i mars 2009. Barn- och ungdomsnämnden i Landskrona har inte reagerat lika snabbt vilket kan vara en följd av att kommunledningen inte varit lika tydliga med åtgärder för att anpassa sig till nya förutsättningar.

Detta kan i sin tur innebära att Barn- och ungdomsnämnden i Landskrona på grund av denna fördröjning kommer istället att få ta hela "smällen" nästa år. Men det kan vara så att det finns utrymme för denna fördröjning eftersom nämnden inte har någon underskott i budgeten sen tidigare som Kristianstad har.

Det är möjligt att det är på grund av detta underskott som nämnden i Kristianstad

agerar så snabbt som de gör, eftersom ännu ett underskott hade blivit för tungt att bära.

En stor anledning till dessa ekonomiska skillnader i nämnderna kan bero på att nämnden i Landskrona inte omfattar gymnasieskola. Gymnasieskolan har en ännu osäkrare elevprognos eftersom gymnasieutbildning inte är obligatorisk och att det dessutom finns det en större valfrihet inom gymnasieskolan vilket gör att osäkerheten blir ännu större. I årsredovisningen av Landskrona kommun kan utläsas att Landskronas del av gymnasieförbundet går med underskott. Men detta underskott hör inte till Barn- och ungdomsnämnden.

5.2 Besparingsåtgärder

Barn- och utbildningsnämnden i Kristianstad kommun har tidigt reagerat på stagnationen i ekonomin. Visserligen har nämnden ett underskott sedan tidigare som måste hanteras men ovan nämnda besparingsförslag innehåller en mängd åtgärder för att anpassa verksamheten till nuvarande förutsättningar.

Barn- och ungdomsförvaltningen i Landskrona kommun har visserligen på mycket kort tid genomfört en stor besparing genom sammanslagning av två skolors högstadium. Förslaget initierades från rektorsnivå vilket i och för sig är bra, dock känns det lite märkligt att förvaltningsledningen inte har planerat detta tidigare trots tillgång till prognoser som visat på minskat elevantal och en tydlig målsättning inom kommunen angående lokaloptimering.

Sedan vet vi inte exakt hur mycket "besparingar" som görs i Landskrona.

Kommunen har ett effektiviseringsprogram sen tidigare vilket betonas kommer att fortsätta i den stagnerande ekonomin. Detta program kan innehålla olika sätt för nämnderna att spara eller, som Landskrona uttrycker det, effektivisera.

Eftersom vi inte fick tillgång till den här effektiviseringsplanen är det svårt att säga vad den kan innehålla. Effektiviseringsplanen fanns heller inte på kommunens hemsida. Detta kan uppfattas som att denna plan inte finns nedskrivnen utan att den bara är sagd. Det verkar inte vara några specifika effektiviseringar som kommunen är ute efter utan att nämnderna snarare skall hitta alternativa sätt för att effektivisera verksamheten som vi uppfattade det. Sammanslagningen av de två högstadieskolorna borde ha kunnat initieras för länge sedan eftersom det redan fanns en rapport från skolinspektionen om att arbetsmiljön inte var duglig på en av skolorna. Men det kan vara så att det ekonomiska läget idag skyndade på processen. Det är dessutom känt att kommunala beslut annars tar lång tid att genomföra, men i detta exempel kunde vi se att det går att fatta och genomföra beslut mycket snabbt.

5.3 Roller och ansvar

Ovan nämnda sammanslagning visar tydligt att förvaltningsledningen (väktarna) vill fransäga sig ansvar i denna fråga eftersom man gärna lägger ansvaret för denna rationalisering på rektorerna (förkämparna) för respektive skola. Det normala är att förvaltningsledningen (väktarna) får ta ansvar för en sådan här åtgärd med allt vad det innebär av eventuell kritik från kommuninnevånare.

Aktörer i budget- eller besparingsprocesser antar olika roller beroende på var i processen de befinner sig. Exempelvis kan förvaltningsledningen vara förkämpe när kommunledningen har pengarna. När väl förvaltningen har fått sina resurser skall dessa fördelas inom förvaltningen vilket gör att förvaltningsledningens roll förvandlats till väktare.

Det åtgärdsgärdsförslag som Barn- och utbildningsförvaltningen i Kristianstad kommun lagt fram innehåller riktade besparingsåtgärder vilket visar på att förvaltningsledningen tydligt tar på sig rollen och ansvaret som väktare.

Att ta rollen och ansvaret som väktare kan vara enklare eftersom de personer vi träffade på ledningsnivå verkade mycket eniga. Vi uppfattade dem som ett sammansvetsat team som är överens i många frågor. Ledningen försöker dessutom att få de lägre nivåerna i förvaltningen att vara lika delaktiga genom att tydligt visa och förklara orsaker till olika problem och beslut. Att få en rektor som är en förkämpe att förstå allvaret med den ekonomiska delen av verksamheten kan vara svårt, men vi anser att de lyckats bra med detta.

Nämnden i Landskrona uppfattade vi inte på samma sätt. Rollerna är svagare. Personerna på ledningsnivå verkar ha skilda åsikter. En del av personerna vi kontaktade ville inte höra talas om en undersökning av besparingar. Detta skickar oss vissa signaler. Om en person på ledningsnivå med sådant ansvar inte tycker att frågor som dessa är viktiga hur kan då någon annan i organisationen tycka annorlunda. Det märker vi på rektorsnivån där respondenten inte är helt säker i sin roll i denna besparingsprocess.

5.4 Organisationskultur

Det första som vi märkte då vi började ta kontakt med våra respondenter, och förklarade att uppsatsen handlar om besparingar, var att det här ordet inte fick användas. Nedskärningar uppfattades nästan som ett skällsord. Framför allt respondenterna i nämnden i Landskrona valde istället att använda sig av en rad andra termer som exempelvis effektiviseringar, produktivitetssökningar och anpassningar. Dessa termer hittade vi även i olika rapporter från kommunalledningen. Nästan ingenstans kunde vi utläsa ordet besparing. Detta säger oss mycket om försiktigheten i organisationskulturen.

Vi märkte även av försiktigheten då vi träffade respondenterna på ledningsnivå. Vi kände att vi inte fick igång ett öppet samtal som i Kristianstad. Denna försiktighet kan göra att organisationskulturen i Landskrona uppfattas som ganska sluten, både utåt och mellan de olika nivåerna.

Respondenterna vi träffade i Kristianstad var både mer "pratiga" och villiga att föra en diskussion om ämnet besparingar. Vi uppfattade dem inte lika försiktiga med vokabulären utan de använde sig flitigt av orden besparingar och nedskärningar. Att vissa respondenter i Landskrona kommun inte märkte av någon skillnad beroende på vilket politiskt parti som har makten är lite allvarligt. Kommuner är politiskt styrda organisationer och nämnderna ska fungera som politikernas förlängda arm. Om då ingen skillnad märks i förvaltningen trots att det politiska styret skiftar är det antagligen så att styrningen inte fungerar som den ska.

En respondent i Kristianstad tycker att det finns en skillnad beroende på vilken politiskt block som har makten. Respondenten menar att decentraliseringen har ökat sedan det politiska styret skiftat. En rad åtgärder verkar ha genomförts för att en decentralisering i verksamheten ska vara möjlig att genomföra. Att respondenten på rektorsnivå fördelar budgeten vidare till ämneschefer som får ansvar för sin del av budgeten är ett sätt att decentralisera. Ett annat sätt är att ledningen försöker få alla nivåer att vara delaktiga i processer som exempelvis besparingsprocessen för att få en större acceptans av förändringarna.

Dessa två nämnders organisationskulturer är mer olika än lika. Det kan finnas olika orsaker till detta. Att vi upplever ledningsnivån i nämnden i Kristianstad som ett team kan bero på att de flesta anställda där har arbetat länge på sin tjänst. Detta kan ha gjort att de lyckats skapa en viss organisationskultur under sin tid.

I Landskrona däremot har förvaltningen för inte så länge sen genomgått en omorganisation där ny förvaltningsledning och nya skolchefer tillsats. De flesta av dem har heller inte jobbat i förvaltningen innan, utan kommer från en annan organisation. Allt detta kan vara orsaken till att vi inte upplever att förvaltningen har en viss organisationskultur utan att det är olika beroende på vem det är man talar med.

6. Slutsats

Detta kapitel redovisar våra slutsatser av studien, vad vi kom fram till. Vi ger även förslag på vidare forskning.

6.1 Vad kom vi fram till?

I början av studien hade vi en helt annan inställning än nu efteråt. Eftersom vi befinner oss i en finansiell kris och besparingar är en väldigt aktuell och omdebatterad fråga överallt trodde vi att detta även skulle gälla för kommunerna. Vi hoppades på att komma in mitt under en besparingsprocess där vi skulle kunna få ut mycket information. Men så var inte fallet. Nämnderna var fullt upptagna med andra frågor som exempelvis minskningen av elevantalet. Vi kunde se vissa inslag av besparingar till följd av den finansiella krisen, med de flesta besparingar som var aktuella var på grund av tidigare underskott och ett minskat elevunderlag.

Dock var Barn- och utbildningsnämnden i Kristianstad någonting vi mer hade väntat oss. Förvaltningen i Kristianstad är aktiva och tar själva initiativ till förändringar och anpassningar till nya förutsättningar. Nämnden i Landskrona tyckte vi var ovanligt lugna och positiva trots att kommunledningen rapporterat om stora skattesänkningar. Varför det är på detta viset kan vi inte säga eftersom vi inte har haft någon kontakt med kommunledningen. Det kan vara så att kommunen har ett överskott sen tidigare år som kan räcka ett tag in i den stagnerande ekonomin eller så spar man inom andra nämnder inom kommunen. Eftersom vi bara undersökt en nämnd i respektive kommun kan vi inte uttala oss om hela kommunen.

Det vi också uppfattade då vi träffade våra respondenter var att de som fick en feedback på sitt arbete, både positivt och negativt, kände sig mer delaktiga och positiva till hela processen. Medan personer som tyckte att de gjorde ett bra jobb men inte fick någon feedback överhuvudtaget kände sig på något sätt oviktiga och glömda. Dessa personer var mer negativa till förändringar än de som fick feedback.

6.2 Slutkommentar

Det får oss att undra, om det nu går att fatta beslut på en så kort tid som gjort i Landskrona kommun varför gör man inte likadant med andra beslut? Varför måste det ta så lång tid innan någonting så nödvändigt kan genomföras? Skall en lågkonjunktur behöva komma för att en verksamhet skall ses över och effektiviseras? För oss är svar på dessa frågor ganska självklara. Eftersom vi nu sett att det finns utrymme att driva verksamheten på ett effektivare och mer ändamålsenligt sätt så kan man även göra detta i mer stabila ekonomiska förhållande och de pengar som sparas på effektiviseringen kan läggas på att utveckla verksamheten utifrån bättre förutsättningar.

Detta leder oss till en slutsats att det inte är byråkratin i den kommunala sektorn som gör det svårt att genomföra förändringar utan att det mera handlar om de personer som är anställda. Hur positivt eller negativt dessa personer ställer sig till olika förändringar. Finns det anställda i organisationen som inte är rädda för förändringar kan de påverka oberoende av var i organisationen de befinner sig, detta ser vi genom att det var rektorerna som kom med förslag och en utredning om skolsammanslagningen.

Å andra sidan kan vi se ett lite annorlunda exempel i nämnden i Kristianstad. Där finns en ledning som inte är rädda för förändringar. Som öppet talar om "besparingar" och "nedskärningar" vilket smittar av sig på lägre nivåer i organisationen. Varken på ledningsnivå eller rektorsnivå är respondenterna rädda för att tala om nedläggningar av vissa verksamheter eller varsel av personal, utan detta ses som en självklarhet då nämnden befinner sig i en ekonomisk situation som denna.

6.3 Vidare forskning

Det hade varit intressant att studera fler kommuner, framförallt de som genomgår större besparingsprocesser.

Att studera hela kommuners besparingsprocess och inte begränsa sig till enskild nämnd utan följa hela det politiska "spelet" från fullmäktige till förvaltning är ett förslag till vidare forskning.

7. Källförteckning

I detta kapitel redovisar vi alla källor vi använt oss av i studien.

7.1 Litteratur

Bastöe, Per, Dahl, Kjell. (1996), *Organisationsutveckling i offentlig verksamhet*, Studentlitteratur, Lund.

Brunsson, Nils, Rombach, Björn. (1982), *Går det att spara?*, Doxa AB, Avesta.

Rombach, Björn. (1986), *Rationalisering eller prat*, Doxa AB, Lund.

Stewart, John. (1988), *Styrning och ledarskap i kommuner*, Studentlitteratur, Lund.

Sveriges Kommuner och Landsting. (2009), *Ekonomirapporten - Om kommunernas och landstingens ekonomi - maj 2009*, Ljungbergs Tryckeri AB, Klippan.

7.2 Elektroniska källor

<http://kristianstad.se/sv/Kristianstads-kommun/>

<http://www.landskrona.se>

<http://www.skl.se>

<http://www.konj.se>

Bilaga 1

Frågor och underlag för samtal med respondenter.

- När budgeten för 2009 fastställdes fanns ingen finanskris – Har finanskrisen skapat besparingskrav?
- Hur hanteras besparingskraven inom barn och utbildningsförvaltningen?
- Vem gör vad i denna process?
- Finns det andra variabler som kan påkalla besparingar och/eller effektiviseringar?
- Används "osthyvelsmetoden" eller riktade besparingar?
- Finns det politiska skillnader i styrningen?