

# Dominerar ekonomiska värden i kommunala beslutsunderlag?

En studie av sex svenska kommuners beslutsunderlag för  
särskilda boenden 2010-2014

Susanne Weideskog  
Lina Krabbe



# Abstract

Syftet med denna undersökning var att undersöka om ekonomivärden prioriteras framför demokrativärden i kommuners beslutsunderlag. Frågeställningen var; Dominerar ekonomivärdena framför demokrativärdena i de beslutsunderlag vars kommuner vi har valt att undersöka? Beslutsunderlag för nyetablering och avveckling av särskilda boenden granskades i sex svenska kommuner under mandatperioden 2010-2014.

*Ekonomismen har inte tagit över i alla undersökta kommuner.* Undersökningen visar att två av kommunerna präglas av ekonomismen, två kommuner domineras av demokrativärden och i två kommuner är båda ekonomivärden och demokrativärden lika viktiga. Inte i något fall har andra värden dominerat över ekonomivärden eller demokrativärden. Slutligen reflekteras över om ekonomismen är på tillbakagång till förmån för demokratiska värden och om det finns tecken som tyder på detta.

*Nyckelord:* Ekonomivärden, Demokrativärden, New Public Management, Beslutsunderlag, Särskilt boende, Kommuner.

*Antal ord:* 9995

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning och bakgrund .....</b>	<b>1</b>
1.1	Syfte .....	2
1.2	Frågeställning .....	2
1.3	Teori .....	3
1.3.1	Demokrativärden .....	3
1.3.2	Ekonomivärden .....	4
1.4	Disposition .....	5
1.5	Metod och material .....	6
1.5.1	Metod .....	6
1.5.2	Material .....	6
1.6	Siffror och mått .....	7
1.7	Avgränsningar .....	7
<b>2</b>	<b>Empirisk undersökning.....</b>	<b>9</b>
2.1	Halmstads kommun .....	9
2.1.1	Olsgården .....	9
2.1.2	Sofieberg .....	9
2.1.3	Ekonomivärden kontra demokrativärden i Halmstads kommun .....	10
2.2	Ljungby kommun .....	11
2.2.1	Åsiktens äldreboende .....	11
2.2.2	Ekonomivärden kontra demokrativärden i Ljungby kommun .....	13
2.3	Varbergs kommun .....	13
2.3.1	Storegårdens äldrecenter .....	13
2.3.2	Ekonomivärden kontra demokrativärden i Varbergs kommun .....	14
2.4	Gävle kommun .....	15
2.4.1	Furugården .....	15
2.4.2	Bomhusgården .....	15
2.4.3	Ekonomivärden kontra demokrativärden i Gävle kommun .....	16
2.5	Bodens kommun .....	16
2.5.1	Bergbacka .....	16
2.5.2	Ekonomivärden kontra demokrativärden i Boden kommun .....	17
2.6	Östersunds kommun .....	18
2.6.1	Frösöhöjden .....	18
2.6.2	Ljunghem .....	18
2.6.3	Ekonomivärden kontra demokrativärden i Östersunds kommun .....	18

<b>3</b>	<b>Analys.....</b>	<b>20</b>
3.1	Demokrativärden.....	20
3.2	Ekonomivärden .....	21
3.3	Andra värden .....	21
3.4	Klassificering av värden.....	22
3.5	Sammanställning av olika jämförelser .....	23
3.5.1	Geografiskt läge .....	23
3.5.2	Kommunens storlek.....	23
3.5.3	Trendkänslighet.....	23
3.5.4	Kommunernas ekonomiska situation .....	24
3.5.5	Mandatfördelning i kommunfullmäktige .....	25
3.6	Analys av likheter och skillnader .....	27
3.6.1	Vad har Boden och Ljungby gemensamt? .....	27
3.6.2	Vad har Halmstad och Varberg gemensamt?.....	27
3.6.3	Vad har Östersund och Gävle gemensamt?.....	27
<b>4</b>	<b>Konklusion.....</b>	<b>28</b>
4.1	Dominerar ekonomivärdena över demokrati-värden?.....	28
4.2	Ekonomivärden i beslutsunderlag .....	28
4.3	Tänkbara orsaker till att ekonomivärdena inte dominerar framför demokrativärden .....	30
4.3.1	Demokrativärden är viktiga.....	30
4.3.2	Andra förklaringar till att ekonomismen inte dominerar i alla kommuner .....	31
4.4	Har ekonomismen spelat ut sin roll? .....	31
4.5	Blir demokrativärden viktiga framöver i kommunala beslutsunderlag? .....	32
<b>5</b>	<b>Slutord och sammanfattning.....</b>	<b>34</b>
<b>6</b>	<b>Tack.....</b>	<b>35</b>
<b>7</b>	<b>Referenser.....</b>	<b>36</b>
7.1	Litteratur och Artiklar .....	36
7.2	Primär material.....	37
7.3	Länkar.....	37

# 1 Inledning och bakgrund

Efter oljekriserna under 1970-talet befann sig Sverige i ett läge där den offentliga sektorn började ifrågasättas. Välfärdsbyggandet under de senaste decennierna hade gjort Sverige till ett av världens rikaste länder och medborgarna fick det allt bättre ekonomiskt. Sveriges ekonomi stagnerade till följd av oljekrisen. 1980-talet innebar att nya idéer om hur den offentliga sektorn kan utformas spreds till Sverige från främst USA och Storbritannien.

1991 introducerades uttrycket New Public Management av Christopher Hood som ett uttryck för att beskriva den offentliga sektorns utveckling från 1980-talet. New Public Managements målsättning var både att modernisera samt effektivisera den offentliga sektorn. Marknadsorienterad styrning skulle ge bättre kostnads-effektivitet inom den offentliga sektorn utan bieffekter (Hood 1991:3- 19).

New Public Management införs även i Sverige med början under 1980-talet och 1990-talet. Den offentliga sektorn finansieras av skattemedel och medborgarna började fundera över vad skatterna gick till. En översyn av offentlig verksamhet efterfrågades av politiker och medborgare. En viktig del av New Public Management var att börja mäta i ekonomiska termer. Att kunna mäta vad olika varor och tjänster kostar är nödvändigt för att kunna fatta riktiga beslut. Politikerna kunde nu jämföra olika kalkyler och prioritera innan beslut fattades.

Det införs en marknad även inom de offentliga verksamheterna. Privata företag och organisationer har möjlighet att utöva de verksamheter som tidigare varit förbehållna kommunalt ägda verksamheter. Två av kommunernas stora verksamhetsområden förskola/skola och äldreomsorgen kommer att präglas av flera olika alternativa utförare.

Kommunerna har fortfarande myndighetsansvaret för förskola/skola och äldreomsorgen men genom att införa beställar- och utförarmodeller kan kommunen som beställare köpa tjänster, till exempel förskoleplatser, från såväl egna kommunala enheter som från privata företag och organisationer. Det blir vanligt med olika former av pengsystem. Varje producerad enhet ger en viss peng i ersättning från beställarnämnden till utförarenheten.

I Sverige börjar det komma fram rapporter om missförhållanden inom den offentliga sektorn inte minst inom vård och äldreomsorg. Senaste årens samhällsdebatt har handlat mycket om skandaler inom äldreomsorgen och inte minst om vinster i välfärden. Mediabilden är att de ekonomiska värdena räknas i högre grad än andra värden.

När välfärden byggdes upp i Sverige var det de demokratiska värdena som främst beaktades. Lennart Lundquist menar i sin bok *Demokratins Väktare* från 1998 att i samhället har demokrativärden så som offentlig etik, rättssäkerhet och politisk demokrati blivit mindre viktiga än ekonomivärden (Lundquist 1998:62- 63).

Denna undersökning vill empiriskt undersöka om ekonomiska värden dominerar framför demokrativärden och andra värden i kommunala beslut. Äldreomsorgen är ett intressant område då äldre personer utan anhöriga har svårt att själva bevaka sin rätt mot olika myndigheter. Inom kommunal äldreomsorg finns området särskilt boende.

Särskilt boende definieras enligt Vårdguiden;

Om du har ett stort behov av omvårdnad och det inte längre räcker med hemtjänst kan du ansöka om att få flytta till ett så kallat särskilt boende. I boendet får du service, personlig omvårdnad och hemsjukvård dygnet runt.

Särskilda boenden kan vara lägenheter med eget badrum, vardagsrum och sovrum eller mindre lägenheter med en del för vila samt kök eller kokvrå.

I en del kommuner finns flera typer av särskilda boenden som riktar sig till personer med olika behov av hjälp. De kan även kallas vård- och omsorgsboende, äldreboende, ålderdomshem, servicehus, demensboende eller sjukhem med mera

([www.1177.se](http://www.1177.se)).

Beslutsunderlag för nyetablering och avveckling av särskilda boenden utgör denna undersöknings granskningsobjekt.

## 1.1 Syfte

Vi vill undersöka om ekonomivärden prioriteras framför demokrativärden och andra värden i kommuners beslutsunderlag.

## 1.2 Frågeställning

Dominerar ekonomivärdena framför demokrativärdena i de kommuner vars beslutsunderlag vi har valt att undersöka?

## 1.3 Teori

Intresset för demokrativärden och ekonomivärden är inget nytt. I tidigare undersökningar av demokrativärden inom en kommun eller en förvaltning har angreppssättet främst varit fallstudier med tyngdpunkt på kvalitativa intervjuer. Denna undersökning vill bidra med ny kunskap inom området ekonomivärden kontra demokrativärden i offentlig verksamhet genom att studera beslutsunderlag och dess bilagor.

Utgångspunkten är Lundqvists beskrivning av vårt offentliga etos. Vårt offentliga etos består av två delar, demokrativärden och ekonomivärden. De två huvudgrupperna är sedan uppdelade i vardera tre undergrupper. Inom demokrativärdena är undergrupperna politisk demokrati, rättssäkerhet och offentlig etik. Inom ekonomivärdena är undergrupperna funktionell rationalitet, kostnadseffektivitet och produktivitet. Lundqvist förtydligar att det är endast inom offentlig verksamhet som det finns demokrativärden. Både ekonomivärden och demokrativärden måste alltid beaktas samtidigt i all offentlig verksamhet (Lundquist 1998:63).

Demokrativärden	Ekonomivärden
politisk demokrati	funktionell rationalitet
rättssäkerhet	kostnadseffektivitet
offentlig etik	produktivitet

(Tabellen är hämtad från Lundquist 1998:63)

### 1.3.1 Demokrativärden

I Lundquists bok *Medborgardemokratin och eliterna* från 2001 menar han att de övergripande väsentliga värdena i politisk demokrati är både ett mål för det politiska skeendet och även de förutsättningar som krävs för ett välfungerande politiskt skeende. Dessa värden är varaktiga i den meningen att samma termer återkommer. Lundquist listar fyra termer som har varit mest förekommande de senaste hundra åren nämligen jämlikhet, frihet, solidaritet och rättvisa. Viktigt att poängtera är dock att dessa termer inte alltid har samma innebörd då det är beroende på vilken demokratiskola hen kommer ifrån och att betydelser kan förändras över tiden (Lundquist 2001:115,117).



På frågan “Vilka värden bör styra den offentliga verksamheten?” menar Lundquist att det lättaste sättet att besvara den frågan är att titta på våra grundlagar samt portalparagrafen i regeringsformen, vilka ger en fingervisning om den offentliga makten i vårt samhälle och hur denna är tänkt att utövas (Lundquist 2001:77).

“1§ All offentlig makt i Sverige utgår från folket.

2§ Den offentliga makten skall utövas med respekt för alla människors lika värde och för den enskilda människans frihet och värdighet” (Lundquist 2001:77).

Det centrala i demokratibegreppet är “att folket styr sig själva” (Lundquist 2011:158) och inte något annat. Den politiska makten ska ligga hos befolkningen (Lundquist 2001:158). Lundquist är sålunda kritisk till vad han menar är den moderna elitdemokratien som innebär att det ställs väldigt låga krav på medborgaren utöver att denne skall agera väljare samt lyda makthavarna (Lundquist 2001:160).

Lundquist diskuterar vikten av att medborgarna sätter sig in i berörda frågor (Lundquist 2001:161). Han är även negativ till elitens syn på medborgaren som mindre kunniga än dem själva (Lundquist 2001:169). I medborgardemokratier ska beaktas jämlikhet, frihet, solidaritet och rättvisa, dessa värden är de som bör forma alla de konstruktioner och institutioner som finns inom en politisk demokrati (Lundquist 2001:180).

Rättssäkerhet innebär att medborgarnas rättigheter ska skyddas samtidigt som majoriteten beslutar (Lundquist 1998:84). Dilemmat uppstår när majoritetens beslut missgynnar eller försämrar för en svag minoritet till exempel de äldre vid ett beslut. Offentlig verksamhet måste bevaka de svagas rättigheter i samhället.

Offentlig etik handlar om hur samhället ska agera både etiskt och moraliskt i sina handlingar och beslut. Lundquist problematiserar avvägningen mellan att vara god och att göra rätt (Lundquist 1998:93). Det innebär att det bästa för den äldre (det goda) kanske inte alltid överensstämmer med det rätta. En äldre person som behöver plats på särskilt boende kan inte få en sådan plats direkt vilket hade varit det goda när en annan äldre stått längre i kö för boendet.

### 1.3.2 Ekonomivärden

Ekonomivärden förekommer i alla organisationer såväl privata som offentliga. Det gemensamma med ekonomivärdena i olika organisationer är en strävan efter att använda befintliga resurser på det mest effektiva sättet. Investerade medel ska komma till optimal användning.

Lundquist formulerar ekonomivärdena i tre undergrupper. Funktionell rationalitet innebär att arbeta mot uppsatta mål. Kostnadseffektivitet vilket innebär att

utgifterna ska hållas låga. Produktivitet mäts som insatsen i förhållande till viss åtgärd där hög produktivitet innebär en låg insats per åtgärd (Lundquist 1998:64).

En djupare beskrivning av ekonomivärden även kallad ekonomismen framträder i New Public Management konceptet. New Public Management är ett samlingsbegrepp för ett flertal teorier som alla har det gemensamt att alla organisationer även offentlig verksamhet kan styras med företagsekonomiska styrmedel.

New Public Management konceptet innebär att det som ger framgång i privata företag även ger framgång i offentliga sektorn (Røvik 2008:29). En del i New Public Management är resultatansvaret. Chefen får ett resultatansvar som innebär att varje år ska budgeten gå runt. Utvärdering av chefen är beroende av hur resultatet ser ut. Den chef som prioriterar långsiktiga lösningar missgynnas då det är varje års resultat som ska visa positiva siffror. En resultatansvarig som väljer långsiktigt ekonomiskt fördelaktiga lösningar riskerar att bli av med arbetet efter första året om resultatet visar negativa siffror.

Ett sätt att uttrycka vad New Public Management är i praktiken är att säga att det är introduktion i offentlig sektor av tre M (Markets, managers and measurement) vilket i Sverige kan benämnas marknad, ledning och uppföljning (egen översättning) vilket de engelska forskarna Ewan Ferlie, Lynn Ashburner, Louise Fitzgerald och Andrew Pettigrew beskrev 1996 (Ferlie 1996:1- 298).

## 1.4 Disposition

Först diskuteras metod och material. Undersökningens avgränsningar presenteras och motiveras. Den empiriska undersökningen består av att varje undersökt kommun beskrivs separat dels med fakta från respektive beslutsunderlag och dels med en sammanfattning över vilka värden (demokratiska, ekonomiska eller andra) som dominerar. I analysdelen jämförs kommunerna utifrån olika variabler som geografiskt läge, storlek och mandatfördelning i kommunfullmäktige.

Undersökningens fråga besvaras. Tänkbara förklaringar till frågans svar diskuteras. Slutligen blickar vi framåt för att se tecken på hur beslutsunderlagen kommer att utvecklas framöver.

## 1.5 Metod och material

### 1.5.1 Metod

Angreppssättet är att först läsa igenom beslutsunderlagen genom en kvalitativ textanalys. “Ett viktigt skäl är att helheten i texten, det centrala som forskaren är ute efter att fånga in, antas vara något annat än summan av delarna[...]” (Esaiasson, Peter m fl. 2012:210). I beslutsunderlagen granskas helheten även om de enskilda orden visar ett demokratiskt tankesätt kan ändå helheten tyda på att ekonomin har fått dominera. Därefter genomförs en kvalitativ innehållsanalys vilket innebär att ord, uttryck och begrepp sorteras enligt ett schema (Bergström Görän m.fl. 2012: 60- 61).

Ord, uttryck och begrepp granskas kritiskt för att få en uppfattning av hur dessa ord, uttryck och begrepp har använts. De finns i de flesta sammanhang synonymer och alternativa uttryckssätt som det gäller att förstå varför dessa inte används i beslutsunderlag och dess bilagor. I beslutsunderlagen kategorisera ord, uttryck och begrepp under respektive rubrik. De ord och uttryck som inte passar in under vare sig demokrativärden eller ekonomivärden sorteras under rubriken andra värden. Valet av en grupp benämnd andra värden är nödvändig då det tydligt framkommer andra värden än demokrativärden och ekonomivärden i de undersökta beslutsunderlagen. Ett alternativ hade varit att bortse från dessa värden men det ger en missvisande bild av beslutsunderlagens innehåll. Det är för övrigt möjligt att det inte alls är vare sig demokrativärdena eller ekonomivärdena som dominerar i beslutsunderlagen utan helt andra värden.

### 1.5.2 Material

Ett beslutsunderlag ligger till grund för ett kommunalt beslut. Nämnden fattar beslut på de handlingar som finns i beslutsunderlaget. Ett beslutsunderlag omfattar bakgrund, analys samt förslag till beslut. Nämnden kan antingen besluta enligt beslutsunderlaget, förkasta beslutet eller återremittera beslutsunderlaget för fortsatt utredning alternativt förändra innehållet i beslutsunderlaget. Varje ärende i en kommun märks med ett diarienummer som innehåller beslutande nämnd, år och löpnummer. Enbart beslutsunderlag som ligger till grund för fattade beslut granskas i denna undersökning.

Marc Holzer och Etienne Charbonneau diskuterar hur beslutsunderlag i offentlig sektor avviker från beslut i privata företag. Det som diskuteras är att den

offentliga sektorns verksamheter är skilda från privata sektorns verksamheter. Tidsramen för beslut i offentlig verksamhet är ofta mycket längre än inom privata företag. Beslutsunderlagen är inte lika tydliga som i företag där till exempel lönsamhet är ett beslutsskäl. Kostnader i offentlig sektor är svårare att mäta än i privata företag. I den offentliga sektorn blir beslut utvärderade av flera parter och någon måste vara ansvarig för beslutet om medborgare är missnöjda. Värderingar och lagar komplicerar rationella beslut ([spaa.newark.rutgers.edu](http://spaa.newark.rutgers.edu)).

## 1.6 Siffror och mått

De flesta ekonomiska siffror i denna undersökning anges som mnkr vilket står för miljoner kronor. Kvm står för kvadratmeter. Det förekommer en hel del siffror i materialet. Det är ett medvetet val att ha kvar dessa siffror för att belysa formuleringar i det undersökta materialet.

## 1.7 Avgränsningar

Endast beslutsunderlag vid nyetablering och avveckling av särskilda boenden har efterfrågats från berörda kommuner. Kommunerna har ytterligare ansvar för de äldre genom till exempel hemtjänst vilket inte undersöks. I en jämförelse är det betydelsefullt med så lika analysenheter som möjligt. Analysenheterna är i detta fall antalet ärenden. Särskilt boende är ett obligatoriskt verksamhetsområde för kommunerna och det finns en hög frekvens av ärenden.

Alla kommuner i Sverige har samma ansvarsområden oavsett befolkningsstorlek. Befolkningsstorleken 31 december 2012 har styrts urvalet av kommuner. Undersökningen underlättas genom valet av jämnstora kommuner, en i norra respektive södra Sverige. Stora kommuner är Gävle (96 000 invånare) och Halmstad (93 000 invånare). Mellanstora kommuner är Östersund (59 000 invånare) och Varberg (59 000 invånare). Små kommuner är Boden (27 000 invånare) och Ljungby (27 000 invånare). Kommuner i norr är Boden, Östersund och Gävle. Kommuner i söder är Ljungby, Halmstad och Varberg.

Beslutsunderlagen är framtagna under samma mandatperiod 2010-2014 men eftersom det tar tid med en ny struktur efter ett kommunalval är beslutsunderlagen från första januari 2011 till och med augusti 2014. Samma mandatperiod är viktig vid jämförelsen då nya lagar och regleringar kan påverka hur kommunerna beslutar i frågor rörande särskilt boende. I ett fall, Ljungby kommun har ärendet påbörjats före 2010. Samtliga ärenden är aktuella under tidsperioden 2010-2014. Något ärende fortsätter in i nästa mandatperiod med början i september 2014.

Valet av kommuner har medvetet uteslutet såväl Sveriges minsta som största kommuner. Om de minsta kommunerna valts hade risken varit stor att det inte funnits aktuella ärenden under perioden samt att små kommuner ofta har helt manuella arkiv som tar lång tid att få ut material ifrån. De största kommunerna har ofta någon form av kommundelar eller specialförvaltningar vilket försvårar att få fram de rätta handlingarna från respektive diarium.

Mail skickades till kommunerna, samtliga svarade inom en och en halv vecka. Det utlämnade materialet har en ojämn kvalitet och i några fall har inte allt material används då materialet inte avser beslutsunderlag eller dess bilagor. Att utskickat material från kommunerna är komplett kan inte garanteras då det inte framgår hur många sidor respektive beslutsärende är med sina bilagor.

## 2 Empirisk undersökning

Den empiriska undersökningen är uppdelad per undersökt kommun. Först beskrivs berörda enheter/boenden inom respektive kommun för att senare sammanfatta respektive kommun. Berörda ärenden är beskrivna per boende i kronologisk ordning utifrån dateringen av ärendena i nämnden. I tabellen finns ord, uttryck och begrepp fördelade på de tre värdena; demokrativärden, ekonomivärden och andra värden. Under huvudrubriken för varje kommun anges de diarienummer som beslutsunderlagen har i respektive kommuns diarium.

### 2.1 Halmstads kommun

Halmstads kommuns diarienummer är HN2012/0106, HN 2013/0340, HN 2010/0339, FN 2010/0175, KS 2011/0515). Halmstads kommun har två ärenden under aktuell period som rör äldreboende dels Olsgårdens äldreboende och dels Sofiebergs äldreboende. Ärendena är behandlade av Halmstad kommuns hemvårdsnämnd (HN), drift- och förvaltarenheten, fastighetsnämnden (FN) och kommunstyrelsens samhällsbyggnadsutskott (KS).

#### 2.1.1 Olsgården

Olsgårdens äldreboende är ett boende som 2011 antingen behövde byggas om eller avvecklas. Hemvårdsnämnden har två förslag, att renovera Olsgården alternativt att bygga ett helt nytt boende. Nyproduktion är att föredra anser hemvårdsnämnden. 2011 säljer den privata ägaren av Olsgårdens äldreboende fastigheten till ett annat företag vilket medför att alternativet med ombyggnation blir intressant. 2012 finns två alternativa förslag till ombyggnation. Halmstad kommun tecknar ett hyresavtal med den nya ägaren av Olsgårdens äldreboende. Hyresavtalet löper på 25 år och kostar 7,3 mnkr per år.

#### 2.1.2 Sofieberg

Sofiebergs äldreboende har fått 107 mnkr i budgetanslag för produktion av sextio nya lägenheter på Sofieberg. Det presenteras sex alternativa planlösningar. 2012 tas en programhandling fram. Programhandlingen beaktar brandlarm och

utrymningsvägar. För de boende är det viktigt med solavskärmning och att glaspartier inte får vara för långa. Dementa har svårt med för många glaspartier. Framkomlighet för rullatorer och rullstolar är viktigt. Samlingsrummets golv ska fungera för dans. Sofieberg ska också fungera för parboende. Parboende innebär att två makar ska kunna bo tillsammans trots att endast den ena maken har ett sådant vårdbehov att särskilt boende är beviljat av kommunen. Utemiljön är viktig både för boende och för allmänheten.

Tillagningsköken ska ha separat mätning av el och vatten för att en annan förvaltning ansvarar för driften av köket. Omtanken för personalen bevakar att golven inte får vara hårda att gå på. Enligt personalens önskemål får hissen inte gå upp till plan 3 för då kan de boende åka till plan 3 vilket de inte ska då de bor på plan 1 och 2.

I budgeten för åren 2012-2014 finns medel avsatta för dels ett nytt äldreboende på Sofieberg och dels ett äldreboende i Oskarström. Det är avsatt 110 mkr i budgeten för dessa två boenden. Budget och planeringsärendet bifalls av de borgerliga partierna samtidigt som socialdemokraterna röstar emot.

Demokrativärden	Ekonomivärden	Andra värden
Tillgänglighet för rullstol och rullator	Tillagningskök ska ha egna vatten och elmätare så att annan förvaltning kan betala för kostnaderna	Personalen - ej för hårda golv, hiss enbart till vissa plan
Parboende ska vara möjligt oavsett vårdbehov	Väljer kortsiktigt mest lönsamma alternativet som på lång sikt blir dyrare	Utemiljön är viktig (med utemiljö avses all miljö runt boendet inte enbart för boende utan även för allmänheten)
Samlingsrummet ska fungera för dans		

### 2.1.3 Ekonomivärden kontra demokrativärden i Halmstads kommun

I ärendena benämns de boende som kund. När begreppet kund används i kommuner kan det tyda på att ekonomiska värden är viktiga. Kunden finns på en marknad när medborgaren finns i kommunen som en invånare. I besluts-

underlagen finns få punkter som tar upp de boendes krav. Kraven för de boende som finns i underlagen är tjänstemän och politikernas tyckande. Vad de boende själva tycker framgår inte i de underlag kommunen bifogat.

Tillagningsköket ska ha egna vatten- och elmätare vilket visar att kommunen har någon form av en intern köp- och säljmodell. De olika enheterna kan sälja och köpa tjänster av varandra och måste också göra detta för att få ihop sin budget. Kommunen väljer att hyra ett särskilt boende av ett privat företag istället för att bygga nytt med kommunala pengar. När kalkylen granskas blir det billigare de första åren att hyra men på längre sikt är det mycket billigare att bygga själv. Halmstad kommun har intern köp- och säljmodell, fattar kortsiktiga beslut trots att de långsiktigt är dyrare samt att de boende inte tillfrågas leder till att Halmstad utifrån dessa underlag präglas av ekonomismen.

## 2.2 Ljungby kommun

Ljungby kommuns diarienummer för samtliga handlingar är 2008/SN0030. Ljungby kommun har ett ärende gällande äldreboende som slutfördes under december 2013 men som startade redan 2007. Berörd nämnd är socialnämnden (SN).

### 2.2.1 Åsiktens äldreboende

Arbetet med Åsiktens äldreboende har upptagit i tjugofem informationsärenden och i sex beslutsärenden vid kommunens socialnämnd. Kommunen beslutade i ett tidigt stadium att det skulle vara kommuns dotterbolag Ljungbybostäder AB som ska bygga det nya äldreboendet. Boendeformen ska vara hyreslägenheter. I Ljungby kommun finns fyra tänkbara tomtområden lämpliga för nybygget. Kommunala pensionärsrådet har många synpunkter, så även socialförvaltningen. De viktigaste är att läget ska vara centralt, att tomten är tillräckligt stor för att både lägenheter och gemensamma utrymmen får plats. Utemiljön är också viktig för de äldre med en trivsamt närmiljö. Boendet kan med fördel vara beläget nära andra särskilda boenden för personalens skull då personal arbetar vid mer än ett boende.

I mars 2008 tar Ljungby kommun fram en kommunikationsplan för att kunna informera om bygget till vad som sägs vara kommande hyresgäster och deltagare vid dagcentralen, allmänheten, medarbetare och politiker. Informationsträffar för allmänheten är inbokade. Kommunen har tagit fram pressinformation och webb-information. Äldreboendets namn fastställdes efter en namntävling anordnad av AB Ljungbybostäder. Socialförvaltningen tar tillsammans med tekniska förvaltningen fram ett byggnadsprogram och ett rumsfunktionsprogram som ligger till



grund för upphandlingen av bygget. I detta underlag finns nitton punkter som helt fokuserar på de boende. Det är allt från trivsamma färger på väggarna, kiosk i entrén, anhörigrum, tillgång till hår- och fotvård, skjutdörrar till garderober, datorrum med mera. Inte någonstans i underlagen nämns några budgetbegränsningar.

Fem arkitektfirmor bjöds in till att ge förslag på hur ett boende kan se ut. Kommunen är angelägen om att få in bra bidrag och utbetalar till varje arkitekturbidrag som är komplett ett arvode på 100 tkr. AB Ljungbybostäder gjorde 2009 en marknadsundersökning bland tilltänkta boende om hur de ser på projektet. Majoriteten tyckte att hyran blev för hög. Lägenheternas planerade yta minskade därefter med mellan 5 och 20 % för att få ner månadsavgiften. Kommunens kostchef är tidigt med i processen och bevakar att maten till de boende ska produceras och förpackas på ett bra sätt. Kostchefen tar även upp betydelsen av att ha ett tillagningskök i det nya boendet så att de boende kan ha födelsedagsfester och pubkvällar. Länsstyrelsen i Kronobergs län bidrar med investeringsbidrag. Staten ändrar reglerna för investeringsstöd under arbetets gång. Kommunen får numera statsbidrag för varje nybyggd kvm boyta när det är ett trygghetsboende och de boende är 70 år eller äldre. Investeringsbidrag ger lägre hyra för de boende och kommuninvånarna behöver inte betala via skattsedeln.

Demokrativärden	Ekonomivärde	Andra värden
Arkitekttävling - så att det finns alternativ för de boende	Ekonomiska värden nämns aldrig och argumenteras inte i tjänstemännens underlag	Utemiljö
Pensionärsråd diskuterar trafikmiljön runt det nya boendet (Delaktighet för berörda)	Investeringsbidrag från Länsstyrelsen och staten	Personal ska kunna arbeta på fler än ett boende
Kostchefen utreder köket		
En kommunikationsplan tas fram		

## 2.2.2 Ekonomivärden kontra demokrativärden i Ljungby kommun

Det aktuella ärendet visar att Ljungby är en liten kommun. Att bygga ett nytt äldreboende tar mycket av kommunens tid och kraft under fem års tid. Boendet projekteras och byggs utifrån de äldres behov.

Kommunen är först angelägen om att hitta både en lämplig geografisk plats och sedan även att få flera olika förslag till boendets utformning genom en arkitekttävling. I kommunens kravlista för boendet är det nitton punkter som helt berör de äldre. Pensionärsrådet ger delaktighet för de berörda. Ekonomin är inte en diskussionsfråga i dessa handlingar. Ljungby kommun framhåller ekonomins betydelse genom att söka investeringsstöd från både Länsstyrelsen som från staten vilket är bra för kommunens invånare vars skattepengar inte behöver finansiera hela byggandet. Sammantaget framhåller Ljungby kommun de demokratiska värdena före ekonomiska värden.

## 2.3 Varbergs kommun

Varbergs kommun har diarienummer SN 2011/0054 och KS 2011/0963 för det enda ärendet under aktuell period som rör äldreboende. Berörda nämnder är socialnämnden (SN) och kommunstyrelsen (KS).

### 2.3.1 Storegårdens äldrecenter

I september 2010 får socialförvaltningen i uppdrag att inventera hur investeringsbehovet ser ut i kommunen för särskilda boende inom äldreomsorgen. Kommun låter sitt dotterbolag Varbergs bostad ta fram ett förslag för att bygga om vårdenheter till ett äldrecenter. Ett krav är att underlätta parboende där den ena maken har mer vårdbehov än den andre maken. I tjänsteutlåtandet som tas fram är det mycket fakta. Boendet beskrivs tekniskt med hur kök och badrum ska utformas och hur liftar ska fästas i taket. Innemiljön är viktig med café, gymnastikrum och aktivitetsrum. Utemiljön ska vara tillgänglig för de boende.

De boendes situation tas upp med inriktning på att byggnaden har ett bra läge då det finns apotek, tandvård och rehabilitering i fastigheten idag. Sjuksköterskor kommer att flytta in i byggnaden. Anhöriga beaktas då de i framtiden kommer att ha kvar sina äldre anhöriga i samma byggnad, tidigare flyttades de gamla mellan olika fastigheter beroende på hälsotillstånd.

Byggprocessen beskrivs i olika etapper med fokus på att varje etapp ska bli klar enligt plan. I ärendet förekommer många siffror och uppgifter om olika kvm. Projekteringstiden är fastställd till 3 månader och byggtiden till 8 månader, det

vill säga totalt knappt ett år. Hyresavtalet mellan Varbergs kommun och dotterbolaget Varbergs bostad är på 15 år. I beslutsunderlaget framkommer att de ökade hyreskostnaderna för det nya boendet ska tas ur befintlig budgetram och att eventuella kostnadsökningar för driften tas inom socialnämndens befintliga budgetram. Här syns de ekonomiska aspekterna. Det byggs nytt men får inte kosta mer. I ärendet står också att kommunen inte kunde ha kvar de gamla lokalerna som inte uppfyllde de krav som finns på ett vård- och omsorgsboende.

Demokrativärden	Ekonomivärden	Andra värden
Boendets läge ska vara bra för de boende med tillgänglighet till apotek, tandvård, med mera.	Bygga nytt utan att det får kosta mer.	Utemiljö
Underlätta parboende	Detaljerade kalkyler med framräknade kostnader	

### 2.3.2 Ekonomivärden kontra demokrativärden i Varbergs kommun

Nämnden är medveten om att hyran ökar från 1,2 mnkr till 3,7 mnkr per år när det nya boendet tas i bruk. Nämnden väljer att inte avsätta mer pengar i sin budget till den ökade hyreskostnaden. Vad som inte framgår är att förmodligen får de boende betala mycket mer i hyra när de flyttar in i de nya lägenheterna vilket ska täcka kommunens ökade kostnader.

Oroväckande är att även eventuella ökade driftskostnader ska betalas av socialförvaltningens nuvarande budget. Det är osannolikt att en socialförvaltning har pengar över som väntar på att komma till användning. Risken är stor att förvaltningen får dra ner på kostnaderna när det nya boendet tas i bruk, det kan bli fina nya lokaler men mindre personal. Politiker och tjänstemän motiverar vad de gamla behöver men vad de gamla tycker nämns inte i något underlag som kommunen lämnat ut. Merparten av de boende är kanske dementa men då borde detta i så fall nämnas som att de boende har svårt att lämna synpunkter då de är dementa. De anhörigas åsikter finns inte heller med i underlagen. De ekonomiska värdena värderas genomgående högre än de demokratiska värdena i undersökta kommunala beslutsunderlag.

## 2.4 Gävle kommun

Gävle kommun har diarienummer 13ON36, 14ON277 och 14KS342 för de två ärenden som berör särskilda boenden under aktuell mandatperiod, dels tillbyggnad av Furugården och dels avveckling av platser på Bomhusgården. Omvårdnadsnämnden har gjort en boendeplan för åren 2012-2015 som visar att kommunen behöver fler boende platser. Gävle kommun vill främja olika typer av boenden. Kommunens dotterbolag AB Gavlegårdar skall äga och förvalta fastigheterna som sen hyrs ut till de boende. Kommunen vill försäkra sig om att privata byggherrar kan bygga i kommunen. Berörda nämnder är Omvårdnadsnämnden (ON) och Kommunstyrelsen (KS).

### 2.4.1 Furugården

AB Gavlegårdarna får i uppdrag av Omvårdnadsförvaltningen att bygga till Furugården med femtiofem nya vårdplatser, planerad inflyttning i november 2012. I översända handlingar saknas information över varför boendet inte blev klart i tid.

### 2.4.2 Bomhusgården

Gävle kommun väljer också att hyra in boenden hos privata fastighetsägare istället för att bygga nya kommunalägda boenden. Lagen om offentlig upphandling gäller ej vid inhyrning, vilket innebär att kommunen på egen hand kan förhandla fram hyresavtal. Kommunen ställer dock krav på fastighetsägarna att lokalerna skall vara ombyggda för att passa det tilltänka ändamålet. Förvaltningen prognostiserade ett underskott på 57 mnkr 2011 och det kan vara ett skäl till att kommunen hyr in boendeplatser istället för att bygga kommunägda boendeplatser. Kommunen beskriver att inhyrning är en tillfällig lösning i avvaktan på att särskilda boende platser ska finnas i kommunal regi.

Demokrativärden	Ekonomivärden	Andra värden
Kommunen ställer krav på de privata fastighetsägarna att de skall göra det optimalt för det tilltänkta ändamålet	Inhyrningen medför risk för korruption > marknaden sätts ur spel	Följer lagen om offentlig upphandling
Hemtjänsten blir dyrare när fler äldre bor hemma trots behov av särskilt boende	Kommunen nämner flera gånger pengar och budget i dokumenten	Följer lagen i fråga med personal → kollektivavtal

### 2.4.3 Ekonomivärden kontra demokrativärden i Gävle kommun

Gävle kommun sparar pengar när kommunen låter de äldre bo kvar hemma trots att de äldre vill flytta till särskilt boende men kommunen får istället bekosta ökade kostnader för hemtjänst.

Att en kommun planerar nya boenden med inflyttning 2016 hjälper inte de äldre som är i akut behov av särskilt boende. Kommunen har planer på att bygga boenden men det tar lång tid innan de faktiskt byggs. I de handlingar som lämnats ut av kommunen saknas uppgifter om det finns en dialog med de som är berörda och behöver en bostad.

Gävle kommun visar i beslutsärendena att både demokrativärden samt ekonomivärden är viktiga. En risk med inhyrning av boendeplatser från privata fastighetsägare är risken för korrupktion. Säkerställer kommunen att alla fastighetsägare med lämpliga lokaler får möjlighet att hyra ut till kommunen? Hur undviker kommunen att det är politikerns eller tjänstemännens "bekanta" som äger fastigheterna? I beslutsärendena nämns även en fri hyressättning mellan fastighetsägaren och kommunen vilket kan missgynna de boende som ska betala.

## 2.5 Bodens kommun

Bodens kommuns diarienummer 2012/21, 2012.328, 2012.870, 2014/31, 2012.1349 boenden berör det särskilda boendet Bergbacka.

### 2.5.1 Bergbacka

Äldreomsorgen redovisade 2011 ett underskott mot årets budget och därför ser kommunen över sin ekonomi. Boden anser att de har för många platser på boendet Bergbacka. Bergbacka har varit ett boende för pigga pensionärer med ett litet omvårdnadsbehov. När nu andra pensionärer flyttar in märks den dåliga planlösningen för de som har behov av mycket omvårdnad.

Bodens kommun skickade ut ett informationsblad till anhöriga till de boende, där de informerade om att de boende blir erbjudna ett nytt boende. Flytten kostar inte något för de boende och den personal som tidigare jobbat på boendet kommer att vara med under flytten så att det känns så tryggt som möjligt på det nya stället för de boende. Enhetschefen framhöll också att det fanns utrymme för att åka runt och besöka de olika alternativen av särskilda boenden i kommunen.

Kommunen vill att alla skall vara delaktiga, trots detta har de anhöriga en annan syn då de inte alls är intresserade av att låta sina anhöriga flytta. De anhöriga

föreslår att de som står i demensskön kan få flytta in istället. En manifestation initierad av de anhöriga har samlat ihop ett hundratal namnunderskrifter. Kommunen bemöter de anhörigas protester genom att skicka ut ett nytt informationsbrev till de anhöriga där de informerar om att de boende kommer att få nya kontaktpersoner. Personalen är även bemannad utifrån nya scheman. Kommunen påpekar också att de varje vecka kommer att utvärdera bemanningen i förhållande till vårdbehov. Detta kan tolkas som att kommunen sätter in mer personal om det behövs.

I maj 2014 i samband med att kommunen får tertiärrapporten för perioden januari till april visar det sig att det saknas trettiofem äldreboendeplatser samt att när kommunen prognostiserar framåt i tiden kommer ytterligare platser att behövas framöver. Kommunen börjar inventera de har för olika alternativ och intresset vänds mot Bergbacka. Till grund för denna bedömning finns både ekonomiska faktorer och personalbemanningen.

Kommunen gör en brandskyddskontroll på Bergbacka och där kommer det fram att Bergbacka saknar ett sprinklersystem och har dåliga utrymningsvägar. Det visar sig vara dyrare än planerat att iordningställa Bergbacka. Arbetet med renoveringen av Bergbacka fortsätter in i nästa mandatperiod. Boden nämner de boende som "kunder".

Demokrativärden	Ekonomivärden	Andra värden
Boden har skickat ut ett informationsblad till de boendes anhöriga	Lägger ner den enhet som är dyrast/dygn	Personalen blir delaktig i avvecklingen för att de har kompetens och kännedom om de boende

## 2.5.2 Ekonomivärden kontra demokrativärden i Boden kommun

Bodens arbete med särskilda boenden präglas av demokrativärden även om medborgarna är kritiska till kommunens planer vid förändrade boendepplaner. Ekonomivärdena syns när det beskrivs att boendet med högst kostnad per dygn läggs ner. En hög kostnad är inte det samma som en hög kvalité och det är rimligt att ifrågasätta kostnaden mot kvalitén. Att anhöriga är engagerade visar att demokratiprocessen fungerar väl i Bodens kommun. Engagemang används bara om de anhöriga tror att politikerna kommer att lyssna, det vill säga att demokratin fungerar. Boden har skickat ut ett informationsblad till de boendes anhöriga som visar på allas delaktighet.

## 2.6 Östersunds kommun

Östersunds kommun med diarienummer 1010-2012 och 1579-2014 har två ärenden under perioden, dels avveckling av Frösöhöjden och dels avveckling av Ljunghem.

### 2.6.1 Frösöhöjden

Frösöhöjden har brister i kvalitén när de gäller gemensamhetslokaler och utemiljö. Det startade som ett provisorium vilket ger höga kostnader. Anledningen till att kommunen väljer att avveckla boendet istället för att bygga är att det alternativet blir för dyrt. Förvaltningens budget är inte i balans, samtidigt som boendet är dåligt och kommunen har andra lediga boenden.

I Östersunds kommun finns dessutom en utarbetad process för att avveckla boenden. Det är viktigt att instruktioner och regler följs. Fast anställd personal erbjuds fortsatt anställning inom kommunen.

### 2.6.2 Ljunghem

Kommunen planerar att avveckla alla de små särskilda boendena i kommunen för att få en budget i balans. Ljunghem är ett trevåningshus vilket innebär svårigheter för personalen. Nattetid är det begränsad personal som har svårt att få översyn då de gamla bor på plan två och tre i fastigheten. Socialstyrelsen nya lagstiftning som gäller från 1 januari 2015 kräver personal på varje våningsplan, vilket skulle kosta kommunen 1 mnkr per år. Målsättningen är att de gamla boende i kommunen ska få det boende den äldre själv väljer. Befintlig personalen deltar i flytten av de gamla för att ge trygghet till de boende.

### 2.6.3 Ekonomivärden kontra demokrativärden i Östersunds kommun

Både demokratiska och ekonomiska värden beaktas i Östersunds kommuns beslutsunderlag. Att byta dyra dåliga boenden mot nya av högre standard visar på en omtanke med de boende. Att bidra med ersättning för flyttkostnaden är bra med tanke på att många äldre har begränsade ekonomiska möjligheter att betala för en flytt som de dessutom inte själva valt. Kommunen låter de boende och dess anhöriga vara delaktiga i hela processen vilket visar på att demokrativärdena har en betydelse i kommunen.

Ekonomismen märks när kommunen använder “utdömda” lokaler till en annan utsatt grupp i samhället nämligen de förståndshandikappade. Anpassas Ljunghem innan de handikappade flyttar in i lokalerna är det kanske ett sätt att utnyttja befintliga lokaler på det mest samhällsekonomiska sättet.

Demokrativärden	Ekonomivärden	Andra värden
Informationsmöten för personal, boende och anhöriga	Budgeten	Personalen har kvar sin anställning inom kommunen
Trygghet genom att befintlig personal är med under flytten	Kommunen lägger ner det dyraste boendet	Socialstyrelsens regler “Bemanning över särskilt boende” följs
De boende får 5 000 sek vardera för att täcka flyttkostnader		
Det nya boendet ligger på bottenplan vilket gör det lättare kan komma ut och in för dem med rullstol eller svårigheter att gå	Lokalerna de lämnar skall inhyra nya boende i form av boende för handikappade	



## 3 Analys

I analysdelen kommer likheter och skillnader i kommunernas beslutsunderlag att diskuteras. Jämförelser görs utifrån olika yttre faktorer som geografiskt läge, majoritet i kommunfullmäktige samt ekonomisk resultat.

Ord, uttryck och begrepp från beslutsunderlagen har fördelats i tre grupper; demokrativärden, ekonomivärden samt andra värden. De ord och uttryck som står under respektive grupp är hämtade från undersökta beslutsunderlag. Det är inte på något sätt en komplett uppdelning över vad som kan ingå i respektive grupp utan enbart det som återfinns i undersökta beslutsunderlag.

### 3.1 Demokrativärden

Beslutsunderlagen påvisar flera ord, uttryck och begrepp som visar på demokrativärden vilka är fördelade i de tre undergrupperna politisk demokrati, rättssäkerhet och offentlig etik.

Politisk demokrati innebär att det är folket som styr vilket framgår av Sveriges regeringsforms första paragraf.

- Informationsmöten/informationsblad
- Namntävling

Rättssäkerhet innebär att svaga medborgare ska skyddas när majoriteten beslutar i frågor som berör de svaga grupperna i samhället.

- Fysisk tillgänglighet
- Plan för rumsstruktur tas fram
- Parboende underlättas
- Personal finns tillgänglig vid flytt mellan olika boenden
- Tillgänglig samhällsservice

Offentlig etik innebär att både det goda och det rätta ska vara vägledande vid beslut.

- Pensionärsråd
- Följa lag om särskilt boende
- Fråga berörda
- Kommunikationsplan

## 3.2 Ekonomivärden

Beslutsunderlagen påvisar ord, uttryck och begrepp som visar på ekonomivärden vilka är fördelade i de tre undergrupperna funktionell rationalitet, kostnads-effektivitet samt produktivitet.

Funktionell rationalitet innebär att styra mot givna mål. Budgeten används för att nå målen.

- Ekonomiskt resultat
- Budget
- Underskott
- Planering

Kostnadseffektivitet innebär att kommunens pengar ska hanteras på bästa möjliga sätt, det ska inte ”slösas” med kommunens resurser.

- Kostnad/dygn
- Separata mätare för el- och vattenavräkning
- Ny användning av gamla lokaler
- Investeringsbidrag
- Förhandling om hyror

Produktivitet innebär att ju fler enheter som kan hanteras under en viss tid ju högre är produktiviteten.

- Inhyrning av boendeplatser
- Flyttbidrag till de äldre
- Boendets geografiska placering
- Förhandling om kontraktstider

## 3.3 Andra värden

Beslutsunderlagen påvisar flera ord, uttryck och begrepp som visar på andra värden än demokrativärden och ekonomivärden. Dessa värden är fördelade i tre undergrupper.

Personalrelaterade värden

- Anställningsregler
- Arbetsmiljö för de anställda

Miljörelaterade värden

- Innemiljön
- Utemiljön

Lagstiftningsvärden

- Bygglagstiftning
- Socialstyrelsens riktlinjer följs

### 3.4 Klassificering av värden

Gruppen andra värden innehåller värden som vi tolkar som varken övervägande demokratiska eller ekonomiska. Personalen vid ett boende kan vara medborgare i en annan kommun. Miljöfrågor är övergripande och gäller fler än kommuninvånarna. Lagstiftning inom byggnadsområdet sorterar inte till rättssäkerhet inom demokrativärdena. Rättssäkerhet inom demokrativärden avser medborgarens rättssäkerhet som att alla medborgare är lika inför lagen. Det är möjligt att göra andra bedömningar av de värden som är kategoriserade till andra värden.

Kategoriseringen avser en ögonblicksbild utifrån analyserade beslutsunderlag. Ett värde som sorteras som demokrativärde exempelvis att ha ett pensionärsråd i kommunen kan mycket väl bidra till en bättre ekonomisk situation i kommunen då kunskap om de äldre kan ge bättre ekonomiska prioriteringar, demokrativärdet blir på sikt även ett ekonomivärde.

Det är viktigt att poängtera att ekonomivärden inte alltid är av ondo. Samhällsdebatten framhåller ofta ekonomivärdena som något dåligt, där vinster går före välfärd. Att en kommun hushållar med skattemedel är naturligtvis något positivt. Att fråga de boende före beslut är demokrati men det är samtidigt svårt för boende och anhöriga att ha hela kommunens bästa i tankarna. Det som är bäst för en boende kanske är sämst för många andra boende.

Det är inte heller bra när endast demokrativärdena uppfylls i ett beslutsunderlag och ekonomivärdena inte reflekteras. I några fall kan demokrativärdena stå i motsatsförhållande till ekonomivärdena. Ordet produktivitet innebär att ju snabbare varje vårdtagare behandlas ju högre blir produktiviteten. Den äldre boende på särskilt boende tycker förmodligen att ju längre personalen stannar i rummet för omvårdnad ju bättre är det, helt i motsats till produktivitetens mått.

## 3.5 Sammanställning av olika jämförelser

Sammanställningen av kommunernas beslutsunderlag visar att det finns skillnader mellan de undersökta kommunerna. Varberg och Halmstad kategoriseras som kommuner där ekonomivärdena dominerar. I Ljungby och Boden är demokrati-värdena viktigast. Gävle och Östersund lyfter fram såväl ekonomivärden som demokrati-värden i sina beslutsunderlag.

	Ekonomi-värden dominerar	Demokrati-värden dominerar	Ekonomi-värden & demokrati-värden är lika viktiga	Andra värden dominerar
Boden		X		
Ljungby		X		
Halmstad	X			
Varberg	X			
Gävle			X	
Östersund			X	

### 3.5.1 Geografiskt läge

De tre kommunerna i norr; Gävle, Boden och Östersund sätter inte ekonomiska värden främst. Dessa tre kommuner har ett socialdemokratisk/vänster styre.

### 3.5.2 Kommunens storlek

Är det en slump att de två kommuner som prioriterar demokratiska värden är de minsta kommunerna i undersökningen? Ljungby kommun framstår som en kommun med starkt demokratiskt deltagande av kommuninvånare. Det är viktigt att de äldre boende i kommunen har det bra.

### 3.5.3 Trendkänslighet

Små kommuner är kanske mer "omoderna". Det är färre anställda i små kommuner än i stora kommuner. I en liten kommun har de anställda inte tid att åka på utbildningar och konferenser i samma utsträckning som tjänstemän i större kommuner. Politikerna arbetar som fritidspolitiker i större omfattning i små

kommuner än i stora kommuner. I stora kommuner finns fler heltidspolitiker med tid att utveckla nätverk och samarbete med andra.

### 3.5.4 Kommunernas ekonomiska situation

Beror ekonomismen på att kommunen har ett negativt resultat och att kommunen inte har råd till alla satsningar?

Tabellen visar kommunernas resultat 2010 och 2012 samt berörd nämnd/nämnders resultat 2010 och 2012 i mnkr.<sup>1</sup>

Kommun	Kommunens resultat 2010	Socialförvaltningens resultat 2010	Kommunens resultat 2012	Socialförvaltningens resultat 2012
Boden	+41,6	+22,9	+42,0	-17,1
Ljungby	+51,0	-2,4	+38,0	-12,8
Östersund	-269,9	-30,5	+136,3	+0,2
Gävle	+138,3	-41,4	+151,7	-50,4
Halmstad	+221,8	+7,7	+120,3	-0,2
Varberg	+151,4	Uppgift saknas	+113,6	+14,7

Resultaten är hämtade från kommunernas årsredovisningar och ingen hänsyn är tagen till om det ingår extraordinära poster i kommunernas totala resultat. Socialnämnden har ett stort ansvarsområde och ett negativt värde behöver inte härröra från verksamhetsområdet särskilt boende.

Bodens socialförvaltning har stor variation i resultatet från 22,9 mnkr i positivt resultat 2010 till minus 17,1 mnkr två år senare. Ljungbys socialförvaltning har negativa resultat såväl 2010 som 2012. Ljungby prioriterar demokrativärden framför ekonomivärden trots ekonomiska underskott inom nämnden. Östersunds kommun har stor variation i såväl kommunens som nämndens resultat mellan åren.

---

<sup>1</sup> Tabellens siffror är hämtade från respektive kommuns årsredovisningar. Se referensförteckningen för länkar

Gävles resultat för socialnämnd och omsorgsnämnd är stora underskott både 2010 (-41,4 mnkr) och 2012 (-50,4 mnkr) och trots detta beaktas både demokrativärden och ekonomivärden. Halmstad kommun har inga större underskott inom socialnämnden vilket skulle kunna bero på att ekonomiska värden har hög prioritet i granskade beslutsunderlag. Varbergs kommun som är präglad av ekonomismen har positivt resultat 2012 (+14,7 mnkr) för socialnämnden. Varbergs prioritering av ekonomin skulle kunna ha gett det positiva ekonomiska resultatet.

Samtliga kommuners socialnämnder har kraftiga svängningar i sitt ekonomiska resultat mellan åren. Det verkar inte finnas något tydligt samband mellan ekonomiskt resultat och hur nämnderna väljer att prioritera ekonomivärden framför demokrativärden. Det behövs mätvärden över en längre tidsperiod för att kunna se om det finns tydliga trender.

### 3.5.5 Mandatfördelning i kommunfullmäktige

Skillnader i mandatfördelning i kommunfullmäktige skulle kunna påverka hur angelägen kommunen är att använda ekonomivärden framför demokratiska värden. I ett fall Boden har det skett ett byte av majoritet under undersökt mandatperiod 2010-2014. Perioden maj 2009 till december 2010 var det M, C, KD, FP och Norrbottens sjukvårdsparti med totalt 25 av 49 mandat som styrde Bodens kommun.

Halmstad och Varberg var de två kommuner där ekonomismen utmärkte sig framför demokratiska värden och i dessa kommuner återfinns ett helt borgerligt styre i Varberg samt ett borgerligt styre tillsammans med Miljöpartiet i Halmstads kommun. Borgerligt styrda kommuner har oftare en lägre kommunalskatt än socialdemokratiskt/ vänsterstyrda kommuner. Ekonomismen är ideologiskt viktig inom nyliberalismen som återfinns i de borgerliga partiernas partiprogram i högre omfattning än hos andra partier där de kan finnas i liten eller ingen omfattning alls.

Ljungby och Halmstad har samma majoritet i kommunens styre men skilda utfall i prioriterade värden i respektive beslutsunderlag. De tre socialdemokratiskt /vänster styrda kommunerna Boden, Gävle och Östersund har alla demokratiska värden minst i samma omfattning som de ekonomiska värdena i sina beslutsunderlag.

Mandatfördelning i kommunfullmäktige 2010-2014<sup>2</sup>

Kommun	Social- demokratisk majoritet	Borgerlig majoritet	Block- överskridande /blandad majoritet	Majoritetens mandat av totala mandaten i kommun- fullmäktige
Ljungby			M+C+FP+KD +MP	25 av 49
Halmstad			M+FP+C+MP +KD	37 av 71
Boden	S+V			26 av 49
Varberg		M+C+FP+ KD		31 av 61
Gävle	S+MP+V			33 av 65
Östersund	S+MP+V			35 av 67

---

<sup>2</sup> Uppgifterna i tabellen är hämtade från Val.se.

## 3.6 Analys av likheter och skillnader

### 3.6.1 Vad har Boden och Ljungby gemensamt?

Boden och Ljungby är de minsta kommunerna i undersökningen och båda är de kommuner där demokrativärdena dominerar framför ekonomivärden och andra värden. Kommuner med låg inflyttning är kanske mindre benägna att använda ekonomivärden. Kommuner med inflyttning känner av konkurrens från grannkommuner och är angelägna om att utåt visa en god ekonomi och att kommunen använder ”moderna” arbetsätt.

Røvik menar att efterfrågan för nya idéer och arbetsätt beror på om idéerna framställs som nya och om dessa utlovar förbättringar vid genomförandet (Røvik 2008:43).

### 3.6.2 Vad har Halmstad och Varberg gemensamt?

Halmstad och Varberg ligger geografiskt nära varandra. Det är naturligt att kommuner som är geografiskt nära träffas och påverkas av varandra speciellt när de har samma partier i kommunstyrelsen. Halmstad och Varberg har båda ett borgerligt styre. I Halmstad ingår även miljöpartiet i kommunstyrelsen.

Røvik beskriver att det är ledningen som förväntas uppfatta problem och utmaningar i verksamheten (Røvik 2008:252). Grannkommuner är måna om att utåt visa sig som lika förändringsbenägna.

### 3.6.3 Vad har Östersund och Gävle gemensamt?

Östersund och Gävle är kommuner geografiskt belägna i mellersta/norra Sverige. Båda kommunerna har mycket stora underskott i socialnämndens budget 2010 men ändå tar inte ekonomismen över.

Røvik forskning visar att för att reformidéer ska lyckas måste dessa idéer vara anpassade till organisationens teknologi, värdegrund och handlingslogik för att bli accepterade och kunna fungera (Røvik 2008:31).

Östersund och Gävle är kanske inte mogna för nya idéer men troligtvis är det snarare majoriteten i kommunstyrelsen som ideologiskt ligger lång ifrån en renodlad marknadsekonomi.



## 4 Konklusion

Konklusionen visar vad denna undersökning kommit fram till.

### 4.1 Dominerar ekonomivärdena över demokrati- värden?

Syftet med vår undersökning var att undersöka om ekonomivärden prioriteras framför demokrativärden i kommuners beslutsunderlag. För att få svar på detta ställde vi frågan: Dominerar ekonomivärdena framför demokrativärdena i de kommuner vars beslutsunderlag vi har valt att undersöka?

Svaret är att det finns skillnader i kommuners beslutsunderlag när beslut fattas att nyetablera eller avveckla särskilda boenden. *Ekonomivärdena har inte tagit över demokrativärdena i alla kommuner som undersökts.* Det är endast i två av kommunernas beslutsunderlag, Varberg och Halmstad som ekonomismen helt dominerar. I Ljungby och Boden är däremot demokrativärdena starka. Slutligen i Östersund och Gävle är både demokrativärden och ekonomivärden lika viktiga.

### 4.2 Ekonomivärden i beslutsunderlag

Ekonomismen bekräftas i de undersökta beslutsunderlagen då det finns tecken på att kommuner fattar beslut som kortsiktigt är mest lönsamt men som på längre sikt blir dyrare. Halmstad och Varberg prioriterar båda kortsiktiga lösningar framför långsiktiga lösningar vilket är ett exempel på kostnadseffektivitet på kort sikt. Detta är ett beteende som borde vara vanligt i tillväxtkommuner där man vill locka till sig nya invånare med ett lågt skattetryck och vänta med dyra investeringar tills befolkningen ökat och det finns mer skattemedel att investera för. Det är ett riskabelt tankesätt för om det inte flyttar in nya invånare blir kostnaden onödigt dyr för invånarna, först betala för den kortsiktiga lösningen och sedan betala för den långsiktiga lösningen. Kostnadseffektivitetens baksida är att besluten blir olika beroende på om de fattas på kort eller lång sikt.

I Varberg har ekonomismen kommit längst av de sex undersökta kommunerna. Det nya boendet får inte kosta mer än det gamla boendet trots att alla kalkyler

visar på ökade kostnader. I slutändan är det de boende som får betala en högre hyra för sin bostad. Förvaltningens driftbudget anpassas inte heller till det nya boendet utan den gamla budgeten gäller även fortsättningsvis. De boende har troligtvis fått nya dyrare boenden samtidigt som bemanningen minskar. Personalkostnader är den dyraste budgetposten och där det ekonomiskt går att dra ner på kostnaderna. Konsekvenser av lägre bemanning borde utredas.

I Gävle är risken stor att kommuninvånarna får betala onödigt mycket för särskilt boende via skattsedeln. Gävle kommun hyr in särskilt boende platser från privata ägare och det är kommunen som själv förhandlar om hyran. Det framgår inte vilken kontroll som finns vid tecknande av dessa hyresavtal. Lagen om offentlig upphandling gäller inte i detta fall och avtalen kommunen tecknar behöver inte alls vara marknadsmässiga. Kommunen väljer ut hyresvärdarna och det kan finnas andra fastighetsägare som kan hyra ut till lägre pris. Kommunen agerar som ett privat företag som tecknar avtal med privata aktörer.

Ljungby kommun utgår från de äldres behov och några budgetrestriktioner finns inte i beslutsunderlagen. Att söka investeringsbidrag från Länsstyrelsen samt staten visar ändå att ekonomiska parametrar finns med när ett särskilt boende planeras. Det finns en långsiktighet i kommunens agerande att prioritera att boendet blir så bra som möjligt redan vid nybyggnationen. Den marknadsundersökning som görs kan vara inspirerad av ekonomismen som arbetar med marknaden. Enligt ekonomismen är det viktigt att veta vad kunden tycker då kunden har valmöjligheter. I Ljungbys fall är det lyckosamt att genomföra en marknadsundersökning då lägenheternas yta minskar så att de äldre kommer att ha råd att bo i de nya lägenheterna.

Boden tar hänsyn till ekonomin när de dyraste men inte bästa boendeplatserna läggs ner. Kommunen borde arbeta mer med planering. 2011 har kommunen för många platser och redan i maj 2014 saknas trettiofem äldreboendeplatser. Det är inte troligt att detta beror på en stor inflyttning av äldre till kommunen. En nära dialog med de äldre i kommunen bör kunna förbättra planeringsunderlagen. Om Boden varit mer präglad av ekonomismen hade förmodligen planeringen förbättrats då marknadsekonomin hade sett ett behov av att skapa fler boendeplatser i tid.

Östersunds kommun inventerar kommunens totala bestånd av särskilda boende och beslutar att lägga ner samtliga små dyra boenden för att ersättas med större enheter. Ekonomismen märks när utdömda lokaler för de äldre ska erbjudas andra utsatta grupper i samhället i detta fall förståndshandikappade. Kommunen måste hushålla med befintliga kommunägda lokaler men en dålig fastighet borde inte användas av någon utan att först genomgå omfattande renoveringar och anpassningar.

## 4.3 Tänkbara orsaker till att ekonomivärdena inte dominerar framför demokrativärden

### 4.3.1 Demokrativärden är viktiga

Ekonomivärdena dominerar kanske inte över demokrativärden eftersom demokrativärdena anses vara viktiga i kommunala beslut. Teorin om medborgardemokrati bekräftas i undersökningen. Medborgarna kommer till tals i delar av det undersökta materialet. Det är dock stor skillnad mellan kommunerna hur kontakt sker med medborgarna. Rättssäkerheten får genomslag då de svaga i samhället värnas genom att fråga efter de boendes önskemål om hur boendet ska utformas. Den offentliga etiken märks i flera kommuner genom parboende som månar det goda för medborgaren.

I Ljungby och Bodens kommuner beaktas jämlikhet, frihet, solidaritet och rättvisa genom arbetet att ständigt informera berörda om kommunens planer. I Ljungby främjas delaktigheten genom en namntävling där det nya boendet får namnet Åsikten. Att lyssna till medborgarna och att få dem delaktiga som Ljungby utmärker sig med att göra borde ge de gamla trygghet och nöjdhet.

I Halmstad vill kommunen främja parboende och tillgänglighet. Detta är två områden som den borgerliga alliansen lyft fram under mandatperioden 2010-2014. Halmstad med borgerligt styre vill följa regeringspolitiken. Några egna kommunala initiativ finns inte.

I Gävle finns problem med planeringsunderlag för särskilda boenden. En bättre dialog med de äldre i kommunen borde kunna undvika att kommunen hyr in boendeplatser från privata fastighetsägare.

Östersund har en dialog med medborgarna vilket syns i form av regelbundna informationsmöten med boende och anhöriga. Att låta befintlig personal vara med under flytt från ett boende till ett annat gynnar de äldre som känner sig trygga och kan framföra synpunkter under flyttens gång till någon man har förtroende för.

Varbergs kommun saknar dialog med de äldre inför kommunens planer på särskilda boenden enligt vad som framkommer i beslutsunderlagen.

### 4.3.2 Andra förklaringar till att ekonomismen inte dominerar i alla kommuner

Flera faktorer ligger förmodligen bakom att ekonomivärdena inte tagit över i alla undersökta kommuner. Det kan vara en tradition att skriva beslutsunderlag som man alltid gjort. Det är i slutet av 1980-talet och i början av 1990-talet som New Public Management kommer till Sverige. Genomslaget tar några år. Det finns fortfarande många tjänstemän i kommunerna som lärde sig att skriva beslutsunderlag på 1970-talet och då beaktades de demokratiska värdena.

Små kommuner vill eller kan inte anpassa sig till nya styrmodeller. Det är kostsamt att ändra i resursfördelningssystem och budgetsystem. Nya datasystem krävs för att kunna genomföra New Public Management då hela styrmodellen i kommunen måste göras om och det måste finnas parametrar för att kunna mäta prestationer och kostnader på ett helt nytt sätt. En liten kommun vill förmodligen ha starka argument för att genomföra radikala förändringar. Boken *Managementsamhället* visar att nya idéer och arbetssätt lättare sprids i privata företag än i offentlig verksamhet då privata företag ofta har dotterbolag och nätverk i andra länder som fångar upp nyheter och förbättrade arbetsmetoder (Røvik 2008:33- 34).

Politiker kan aktivt arbeta mot "vinster i välfärden" och prioritera andra värden än de ekonomiska. Det märks främst i de icke borgerligt styrda kommunerna. I en liten kommun kan politikerna vara välkända i kommunen och för att få fortsatt förtroende behöver politikerna göra ett bra arbete som de kan stå upp för. Att alltid välja det billigaste alternativet är inte populärt bland kommuninvånarna. Kommuner som inte har någon större inflyttning av nya kommuninvånare är inte pressade av konkurrensen från grannkommuner om att vara effektiva och attraktiva för nyinflyttade. De som bor i kommunen kommer att bo kvar.

Att utkräva ansvar är unikt för offentlig verksamhet vilket innebär att om medborgare är missnöjda finns det instanser att vända sig till. Beslut kan överklagas. Att bryta mot regler för att spara pengar kan bli dyrt då skadestånd kan utkrävas av kommuninvånare som inte fått den service man har rätt till enligt lag.

## 4.4 Har ekonomismen spelat ut sin roll?

Hood menade att en marknadsorienterad styrning skulle ge bättre kostnads-effektivitet inom den offentliga sektorn utan bieffekter (Hood 1991:3- 19). Dagens mediabilden visar på gamla som lämnas ensamma i timmar utan att få den hjälp de behöver. Personalen stressar och klarar inte av sina arbetsuppgifter inom föreskriven tid vilket leder till sjukskrivningar och hög personalomsättning. Det verkar som om just marknadsorienteringens bieffekter börja synas.

Om ett beslut alltid ska vara lönsamt ur ett företagsekonomiskt perspektiv får det konsekvenser för medborgarna. Offentliga sektorn är inget företag och kan därför inte använda privata näringslivets samtliga modeller och kalkyler. New Public Management idéerna är utarbetade för näringslivet. Redan 1986 debatterar ekonomen Ingemar Ahlstrand i en rapport från Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi att ”Den övergripande slutsatsen är att det är både möjligt och önskvärt att ha samhälls- ekonomisk lönsamhet som princip vid det direkta politiska beslutsfattandet” (Nationalekonomi.se).

Ahlstrand menar att om samhällsekonomiska bedömningar görs före alla beslut i offentlig sektorn visar det sig att samhällsekonomisk lönsamhet inte alls ger samma resultat som företagsekonomisk lönsamhet. En samhällsekonomisk kalkyl ska även omfatta mjuka, kvalitativa delar. Politiker och medborgare kommer att kunna delta mer i beslutsprocessen då det är de som kan ange de mjuka värdena (Nationalekonomi.se).

Det är resultatenheterna och den årliga budgeten som försvårar för aktörer inom den offentliga sektorn att lyfta fram andra värden än de ekonomiska värdena. En satsning som först kostar mycket men som på långsiktigt kan ge besparingar och en höjd kvalitet premieras inte med resultatenheter och årliga budgetar.

## 4.5 Blir demokrativärden viktiga framöver i kommunala beslutsunderlag?

Det finns en del tecken på att när ekonomismen går tillbaka kommer nya värden att bli viktiga. 2013 har en statlig utredning utrett hur offentlig verksamhet kan utvecklas för att bli mer innovativ. I utredningens sammanfattning lyfts fram att när det är komplexa frågor som tar lång tid att förändra är det felaktigt att använda ettåriga cykler för att kontrollera, utvärdera och återrapportera. Offentliga verksamheter föreslås arbeta mer mot medborgarnas behov snarare än att fortsätta arbeta som man alltid gjort (Riksdagen.se).

Lundquist har beskrivit demokratibegreppets centrala innehåll nämligen att folket styr sig självt (Lundquist 2011:158). I längden fungerar det inte med ett ökat avstånd mellan vad de styrande gör det vill säga fattar beslut om och vad folket det vill säga medborgarna önskar. Det är kommuninvånarna som röstar fram sina representanter till kommunfullmäktige vart fjärde år men under en mandatperiod kommer det att fattas tusentals beslut i en kommun och frågan är hur förankrade dessa beslut är hos medborgarna.

Det finns partier med mycket lokalförankring som utmanar övriga partiers åsikter inte sällan har de lokala partierna åsikter hämtade från flera olika politiska partier tvärs över blockgränserna.

När befolkningen bli allt mer utbildad är det naturligt att synpunkter och kritik växer mot politiska beslut. Den tekniska utvecklingen gör det möjligt att lättare fånga in medborgarnas synpunkter i olika frågor. På kommuners hemsidor finns möjlighet för medborgarna att kommentera, berömma och kritisera.

I beslutsunderlagen som undersökts framkom brister i planering av äldreboendeplatser. Det är upp till medborgarna att aktivt rösta för de lösningar de själva vill ha. Politiker behöver inte försvara impopulära beslut om majoriteten av de berörda varit delaktiga från början. Det blir också medborgarna som ställer kvalitetskraven. Detta var tydligt i beslutsunderlaget från Ljungby kommun. Delaktigheten från de äldre i kommunen förändrade planeringen av det nya äldreboendet genom att lägenheternas yta minskats så att de äldre har råd att bo i bostäderna. Ett scenario där kommunen ser att det finns kö till särskilda boenden och börjar bygga utan att fråga berörda kan leda till nya fina lägenheter som ingen har råd att bo i.

## 5 Slutord och sammanfattning

Syftet med denna undersökning var att undersöka om ekonomivärden prioriteras framför demokrativärden i kommuners beslutsunderlag. Frågeställningen var; Dominerar ekonomivärdena framför demokrativärdena i de kommuner vars beslutsunderlag vi har valt att undersöka?

Beslutsunderlag för nyetablering och avveckling av särskilda boenden granskades i sex svenska kommuner under mandatperioden 2010-2014.

*Ekonomismen har inte tagit över i alla undersökta kommuner.* Undersökningen visar att två av kommunerna präglas av ekonomismen, två kommuner domineras av demokrativärden och i två kommuner är både ekonomivärden och demokrativärden lika viktiga. Inte i något fall har andra värden dominerat över ekonomivärden eller demokrativärden.

Till sist reflekteras över om ekonomismen är på tillbakagång till förmån för demokratiska värden.

## 6 Tack

Slutligen vill vi rikta ett varmt tack till de undersökta kommunerna som på ett förtjänstfullt sätt översänt berörda handlingar skyndsamt, helt i enlighet med offentlighetsprincipen.



# 7 Referenser

## 7.1 Litteratur och artiklar

- Bergström, Göran och Kristina Boréus (red) (2012) *Textens makt och mening*. Lund, Studentlitteratur
- Esaiasson, Peter -Mikael, Gilljam- Henric, Oscarsson- Lena, Wängnerud (2012) *Metodpraktikan*. Vällingby, Norstedt Juridik
- Ferlie, Ewan.- Lynn Ashburner,- Louise, Fitzgerald-Andrew, Pettigrew (1996) *New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press.
- Hood, Christopher (1991) *A Public Management for all seasons?* Public Administration, 69: 3–19
- Lundquist, Lennart (1998). *Demokratins väktare: ämbetsmännen och vårt offentliga etos*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundquist, Lennart (2001). *Medborgardemokratin och eliterna*. Lund: Studentlitteratur
- Røvik, Kjell Arne (2008). *Managementsamhället -Trender och idéer på 2000-talet*. Malmö, Liber

## 7.2 Primär material

- Boden Kommun diarienummer;  
2012/12, 2012.328, 2012.870, 2012.1349, 2014/31
- Gävle kommun diarienummer;  
13ON36, 14ON277, 14KS342
- Halmstad kommun diarienummer;  
HN2012/0106, HN 2013/0340, HN 2010 /0339, FN 2010/0175, KS 2011/0515
- Ljungby Kommun diarienummer;  
2008/SN0030
- Varbergs kommun diarienummer;  
SN 2011/0054,KS 2011/0963
- Östersunds kommun diarienummer;  
1010-2012, 1579-2014

## 7.3 Länkar

- Boden.se                      Årsredovisning                      [http://www.boden.se/bodens-kommun/kommunensekonomi\\_arsredovisning](http://www.boden.se/bodens-kommun/kommunensekonomi_arsredovisning) [Hämtad 2014-12- 12]
- Halmstad.se                      Årsredovisning                      2010  
<http://www.halmstad.se/omkommunen/ekonomiochstyrning/resultatochuppfoljning/arsredovisning/arsredovisning2010.7365.html> [Hämtad 2014-12-12]
- Halmstad.se                      Årsredovisning                      2012  
<http://www.halmstad.se/omkommunen/ekonomiochstyrning/resultatochuppfoljning/arsredovisning/arsredovisning2012.11299.html> [Hämtad 2014-12-12]
- Ljungby.se Årsredovisning 2010  
<http://np.netpublicator.com/netpublication/n54298818> [Hämtad 2014-12-12]

- Gavle.se Årsredovisning 2010 <http://www.gavle.se/Kommun--politik/Kommunens-organisation/Kommunrevision/Aldre-revisionsberattelser-och-rapporter-fran-2011/> [Hämtad 2014-12-12]
- Nationalekonomi.se Ingmar Alstrand: Samhällsekonomiskt beslutsunderlag – en hjälp att fatta bättre beslut <http://www.nationalekonomi.se/filer/pdf/14-6-ho.pdf> [Hämtad 2014-12-04]
- Riksdagen.se Att tänka nytt för att göra nytta, - om perspektivskiften i offentlig verksamhet [http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Utedningar/Statens-offentliga-utedningar/Att-tank nytt-for-att-gora-ny\\_H1B340/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Utedningar/Statens-offentliga-utedningar/Att-tank nytt-for-att-gora-ny_H1B340/) [Hämtad 2014-12-04]
- spaa.newark.rutgers.edu Public Management & Administration Illustrated <https://spaa.newark.rutgers.edu/pub-mgmt-admin-illustrated> [Hämtad 2014-12-09]
- Ostersund.se Tidigare årsredovisningar <http://www.ostersund.se/omoss/ekonomiochkvalitet/ekonomiochstyrning/arsredovisning/tidigarearsredovisningar.4.3f31d357118c7a4571680003271.html> [Hämtad 2014-12-12]
- Varberg.se Årsredovisning 2012 <http://www2.varberg.se/sidasomintesyns/sok.4.2a34b64613d4912745261a.html?query=%C3%85rsredovisning+2012&submitButton=S%C3%B6k> [Hämtad 2014-12-12]
- Varberg.se Årsredovisning 2010 <http://www2.varberg.se/sidasomintesyns/sok.4.2a34b64613d4912745261a.html?query=%C3%85RSREDOVISNING+2010&submitButton=S%C3%B6k> [Hämtad 2014-12-12]
- Val.se Val till kommunfullmäktige i Boden – valda <http://www.val.se/val/val2010/slutresultat/K/kommun/25/82/valda.html> [Hämtad 2014-12-08]
- Val.se Val till kommunfullmäktige i Ljungby – valda <http://www.val.se/val/val2010/slutresultat/K/kommun/07/81/valda.html> [Hämtad 2014-12-08]

- Val.se Val till kommunfullmäktige i Halmstad – valda  
<http://www.val.se/val/val2010/slutresultat/K/kommun/13/80/valda.html>  
 [Hämtad 2014-12-08]
- Val.se Val till kommunfullmäktige i Östersund – valda  
<http://www.val.se/val/val2010/slutresultat/K/kommun/23/80/valda.html>  
 [Hämtad 2014-12-08]
- Val.se Val till kommunfullmäktige i Gävle – valda  
<http://www.val.se/val/val2010/slutresultat/K/kommun/21/80/valda.html>  
 [Hämtad 2014-12-08]
- Val.se Val till kommunfullmäktige i Varberg – valda  
<http://www.val.se/val/val2010/slutresultat/K/kommun/13/83/valda.html>  
 [Hämtad 2014-12-08]
- 1177.se Ansökan om särskilt boende  
<http://www.1177.se/Skane/Tema/Senior/Forandrat-vardagsliv/Ansok-om-sarskilt-boende>  
 [Hämtad 2014-12-08]