

# Sitting Bull, Shakespeare och kommunala reformers namn

- Om Best Value och andra reformer som varumärke

Av ROLF SOLLI

Organisational forms and ideas – and particularly public sector reforms – all have proper names. The role played by these names is not clear, although their existence is used as evidence that reforms circulate. In the present paper, municipal changes in executive management, specifically the reform known as Best Value were studied in three countries England, Australia and Sweden. Australia and England named the reform in the same way, but introduced different practices; Sweden introduced many of the same practices as England, but did not call it "Best Value". One way of understanding the differences in practice in the various countries is to relate to – and modify – the trademark concept so that it is better suited to the public sector's reform measures; "reformmark" is suggested both as analytical concept and tool when analyzing reforms.

## Namnet

Tatanka-Iyotanka, Sitting Bull (1831-1890), fick sitt namn av och efter sin far efter det att den förstnämnde deltagit i sin första strid. Namnet hänvisar till "an animal possessed of great endurance, his build much admired by the people, and when brought to bay planted immovably on his haunches to fight on to

the death" (Utley 1993 sida 15). Namngivningen var en kombination av varudeklaration och något att uppfylla. Poängen var att deklarerat identitet genom generaliseringar av djurens egenskaper. Shakespeare försökte sig på att ifrågasätta namnets betydelse i det att han lät Julia uttala "Vad är blott ett namn, skulle inte den blomma som vi känner som

ros dofta ack så ljuvligt med ett annat namn? (Shakespeare 1978 sida 752). Mitt eget namn är en blandning mellan fornordiska, tyska och norska och betyder fritt översatt till svenska den ärbara vargen i den soliga backen. Varken jag eller mina namngivare har tänkt på det förrän nu. De såg det snarare som en praktisk beteckning, lätt att använda när det var tid för mat. Vem har då rätt när det gäller namngivningen och dess roll? Shakespeare, mina föräldrar eller Tatanka-Iyotankas far?

Också offentliga sektorns reformer har namn, vilket förövrigt också betydelsefulla orkaner har. Reformerna heter stadsdelsreformer, kommundelsreformer, målstyrning, beställar- utförarmodeller, balanserade styrkort och så vidare. Även när reformerna har samma namn har forskare gång på gång bevisat att de utformas olika i praktiken, vilka organisationer man än jämför. Översättning – från abstrakta idéer till konkreta praktiker, från ord till handling, från ett ställe till ett annat – leder oundvikligt till olikhet i förhållande till ursprunget (se till exempel Czarniawska och Jorges 1996, Latour 1998, Engwall och Pahlberg 2001). Den aspekt på den komplexa översättningsprocessen, som är huvuddelen av reformerandet, som jag vill fästa blicken på i denna uppsats är *namnets* betydelse och funktion. Detta innebär att jag kommer att betrakta reformer utifrån det nominalistiska synsätt som till exempel Hacking (1999) förespråkar. Nominalismen antar att namn har konstituerande egenskaper, det vill säga genom att sina kopplingar till andra ord och den offentliga diskurser påverkar de

hur vi uppfattar saken i fråga. Nominalismen tycks vara ett premodernt fenomen – i moderniteten antas att namn skall avspegla, inte konstruera, sakens "essens".

I denna uppsats vill jag visa att nominalismen inte är så avlägsen som man kan tro. Man kan hitta spår av nominalismen i en av modernismens mest omfattande uppfinningar – den offentliga sektorn.

## Upptakten – NPM och Best Value

Under det sista decenniet har moderniseringen inom offentlig administration gått under benämningen New Public Management (NPM). Den verksamhet som skall finnas bakom begreppet NPM är inte lika lätt att finna som en referens till den i en bok. I en av de mest uppmärksammande artiklarna om NPM konstaterar Hood (1995), till exempel, att Sverige är ett av de mer NPM-orienterade länderna i världen. Så är knappast situationen om man får tro Ståhlberg (1999) som sätter ett land som Finland en bra bit före Sverige i det här sammanhanget. Sverige tycks mer vara ett fall av prat än handling (Christensen och Lægreid, 2001). Har Hood rätt och Ståhlberg, Christensen och Lægreid fel? Eller tvärtom? För att kunna besvara denna fråga måste vi först veta om de menar en och samma sak. Vad är "NPM"?

En förklaring till svårigheten att fastställa vad NPM står för i praktiken tycks vara att det inte går att hitta någon ursprunglig idé med entydiga egenska-

per som kan ge begreppet NPM en tydlig innebörd. Det är i och för sig ingen ovanlighet att det är svårt att veta vad som är original respektive imitation (Eco 1990). Det är alltså ytterst oklart vad som mer precist menas med NPM. Mycket tyder på att det rör sig om en samling aktiviteter som företrädesvis forskare sammanfört under etiketten, namnet, NPM (se till exempel Hood 1995, Olsen och Peters 1996, Power 1997/1999, Christensen och Læg Reid 2001). Då är NPM, som forskarnas uppfinning, kanske inte den bästa term för att förstå poängen med återkommande reformer.

Ett alternativt förfaringsätt är att utgå från någon konkret reform som uppfattas som en del av NPM. Jag har utgått från reformen Best Value, som påstås vara implementerat i såväl England som Australien. Sverige bildar ett tredje fall, just därför att det inte finns en reform som kallas Best Value där (för metodologisk förklaring av detta urval se Glaser och Strauss 1967). Två fall förefaller vid en första besiktning vara lika och det tredje, Sverige, skulle då tjänstgöra som belysande kontrast.

Metoden för denna uppsats är explorativ. Utgångspunkten är att det finns en reform som kanske är en av de mest resursstarka vi skådat på länge. Bara vid reformens nav "Audit Commission" fanns år 2002 drygt 1000 personer anställda för att arbeta med frågor som rör Best Value, detta kostade 97,3 miljoner pund. Reformen ifråga har ett namn och vad som förknippas med namnet skall studeras. Den explorativa ansatsen innebär här att jag låter empirin komma till tals först och mest

och litteraturen sedan. Beskrivningarna som kommer kan bitvis tyckas långa och detaljerade. Gränsen för hur detaljerade och långa beskrivningarna blir sätts av vad jag tror en läsare kan stå ut med. Genom att luta mig mot Latour (1998 sida 176) som menar att förklaringar framträder när beskrivningarna väl är mättade finner jag motiv för detaljerade beskrivningar. Det som fastnat i det empiriska fångstrånet är i första hand berättelser av olika slag som initierade aktörer lämnar. Best Value i England betraktas som original i uppsatsen och blir därför referensram för beskrivningarna av de två övriga fallen. Jag har tidigare med hänvisning till Eco (1990) ifrågasatt om man kan veta vad som är original respektive kopia. Här har jag helt enkelt tagit fasta på vad som framkommit i intervjuerna och texterna jag studerat. Ingen och inget jag stött på har ifrågasatt att det är i England som begreppet myntades först, i vart fall när det gäller reformering i den offentliga sektorn.

## England – central kontroll

Data avseende Best Value i England har samlats in genom en så kallad "snöbollsrunda" som startade hösten 1998 genom intervjuer bland företrädesvis anställda vid Audit Commission, revisionsföretag av olika slag samt i en kommun. Våren 2001 genomfördes en mer omfattande intervjuiserie i London och dess omnejd där personer som antogs veta mycket om Best Value inter-

vjuades. Intervjupersonerna gick att finna i kommuner, Department of the Environment Transport and the Regions (DETR), Audit Commission, Improvement and Development Agency (IDeA) och Municipal Association. Före, mellan och efter intervjuerna har reformen följts företrädesvis via Internet. Det är nära nog tveksamt om man behöver åka till England för att studera Best Value, möjligen behövs det för att det skall bli möjligt att orientera sig bland alla hemsidor som behandlar Best Value.

Best Value skall ses som en del av regeringen Blairs reformarbete avseende kommuner i England (Boyne 1999; Boyne med flera 2001). Det är inte bara en fråga om en ny teknik som skall implementeras utan är en del av den plan som 1998 presenterades i "The White Paper" där kommunernas roll definierades på följande sätt:

Modern councils should be in touch with the people, provide high quality services and give vision and leadership for local communities. Modern local government plays a vital role in improving the quality of people's lives.

Ord som återkommer i presentationer och dokument är *medborgarfokusering* och *modernisering* där Best Value anges som metoden att förverkliga detta. En del av planen är att bryta den policy som implementerades av Thatcher-regeringen. Ett exempel på det senare är regelverket kring Compulsory Competitive Tendering (CCT) avvecklats. Det senare innebär att lagen inte längre säger att delar av den egna verksamheten skall, bara kan, utsättas för kom-

munextern konkurrens. Thatcher-regeringen stod för en stark statlig styrning av kommunerna och det har Blair-regeringen inga synbara intentioner att minska. Staten styr fortfarande kommunerna högst påtagligt, eller som en av mina sagesmän uttryckte det "kommunerna är vad staten har kvar av det gamla brittiska imperiet", men de gör det med andra instrument.

Best Value presenteras mycket rationellt av mina informatörer. I presentationerna kommer strategier före principer som följs av olika så kallade stödjande tekniker. Vart jag än vände mig fick jag mycket målande och retoriskt väl genomförda presentationer av vad Best Value är. Hörnstenarna i Best Value-reformens retorik är "4C", vilket står för "compare, compete, challenge och consult".

*Compare* står för krav på ett medvetet jämförande. Kommuner skall jämföras med varandra där tanken är att skapa ett lärande kring dem som är duktigast. Benchmarking är ett exempel på aktiviteter som nämns i detta sammanhang. En annan aktivitet som sannolikt kan räknas hit är det mycket omfattande systemet med obligatoriska nyckeltal, så kallade Best Value Performance indicators (BVPI).

Det tas fram flera typer av nyckeltal men de har det gemensamt att de är obligatoriska för kommunerna. Nyckeltalen fanns bland annat beskrivna i en 122 sidor lång text utgiven av DETR. Nyckeltalen är till större delen utformade av Audit Commission.

Det andra c:et står för *compete*. Detta är i sig heller ingen nyhet och handlar inte bara om att skapa konkurrenskraf-

tiga enheter genom upphandlingsförfarande utan står också för att tävla. Årligen genomförs en tävling där de tävlande kommunerna kan vinna *Beacon Status*, det vill säga få bli det goda exemplet under ett år. Till exempel fick kommunen Harrow i december 1999 *Beacon Status* - "for modern services delivery by its Benefits Administration service". Att vinna *Beacon Status* innebär, förutom att man måste berätta för andra hur man gör, en mindre prissumma och eventuella lättnader i det regelverk som styr kommunerna. Rangordningslistor som bygger på BVPI av olika slag är mycket utbredda. Listorna presenteras kontinuerligt, inte minst på Audit Commissions hemsida.

*Challenge* står för att kontinuerligt utmana och ifrågasätta både det man gör och hur man gör det. Resonemanget är förvillande likt det som en gång i tiden kallade nollbasbudgetering (se till exempel Pyhrr 1973) eller förnyelsebudgetering (Kommunförbundet 1979). Allt skall genomlysas och alternativa metoder prövas.

Slutligen finns c:et för *consult*. Detta handlar om att fråga kunder/klienter/abonnenter eller medborgarna rätt och slätt om något. Deras synpunkter skall påverka verksamhetens utformning.

Presentationstexten fortsätter med att förklara att dessa fyra c kan förverkligas i praktiken om de kopplas till tolv principer. De kallas principer, men i de flesta fall handlar det om otvetydiga regler som *skall* tillämpas. En sådan princip är att det skall upprättas prestationsplaner (eg. Performance plans) som skall säga något konkret, mätbart, om vilka standards kommunen tänker hålla

och vilka mål som den avser att försöka uppfylla. I fråga om mål gäller dessutom att de skall stämmas av mot de nationella områden som finns, vid konflikt gäller de nationella målen. En notering i sammanhanget är att dessa tolv principer publicerades redan i juni 1997, det vill säga före "The White Paper" (Boyne 1999) som innehöll de fyra strategierna. Taktik kan alltså ibland komma före strategi.

Revisorerna har fått en alldeles särskild roll i sammanhanget (se Power 1997/1999) och de finns på Audit Commission som styr reviderandet av engelska kommuner. Audit Commission är att likna vid en partsammansatt stiftelse med långtgående maktbefogenheter och beslutar till exempel om vilken revisionsfirma som skall revidera vilken kommun och vad det får kosta. Audit Commission finansieras i huvudsak genom avgifter som kommunerna måste betala. Det är revisorerna som skall granska att kommunerna hantarerar Best Value Performance Plan. Parallellt med det arbete revisionsfirmorna gör förfogar Audit Commission över ett stort antal inspektörer som skall arbeta med att granska hur verksamhetsutvecklingen sköts. Revisorens rapport skall vara offentlig och bland annat lämnas till styrelsen för Audit Commission och skall innehålla uttalanden om kommunen uppnått Best Value eller ej. Vid grövre avvikelser skall Audit Commission påkalla Inrikesministerns (Secretary of State) uppmärksamhet. Den senare har formella befogenheter innebärande att han eller hon kan göra direkta interventioner i varje enskild kommun, till exem-

pel att överlämna en verksamhet till någon annan huvudman än kommunen. Ingen jag intervjuat kunde minnas att detta drastiska instrument använt, men det finns.

Audit Commissions inspektionerna är mycket centrala i Best Value (se Davis med flera 2001). Den första inspektionen publicerades dagen före den 11 september år 2000. Efter två års verksamhet hade 1655 olika inspektioner publicerats. Inspektörerna producerar allt fler rapporter. Under år 2000 publicerades drygt 10 rapporter per månad, motsvarande siffra för år 2001 var 69 och för 2002 har fick man fram i ge-

nomsnitt 83. Rapporterna är uppbyggda kring en mall och sammanfattas nästan alltid i ett diagram med axlarna "Prospect to improve" respektive "A good service" (se tabell 1). Värdebenämningarna har varierat över tiden, här använder jag genomgående de som gäller sedan februari 2002. Sammanfattningen gör rapporternas slutsatser mycket tydliga och stämmer väl med principen som säger att rapporterna skall vara offentliga. Alla rapporter finns systematiskt och kontinuerligt publicerade på Audit Commissions hemsida.

**Tabell 1.** Sammanställning av Best Value inspektioner gjorda mellan 2000-09-10 - 2002-09-10. Fördelning i procent, N=1655 (30 rapporter saknar sammanfattande omdöme).

<i>Prospect to improve</i>	<i>A good service?</i>			
	Poor	Fair	Good	Excellent
<i>Excellent</i>	1	5	5	1
<i>Promising</i>	2	23	22	1
<i>Uncertain</i>	2	22	11	0
<i>Poor</i>	1	3	1	0

Men vad föranleder ett givet värde? Hur sätter man sådana etiketter som till exempel "fair" och "uncertain to improve"? Det är ingen ovanlig sammanfattning, 22 procent av alla inspektioner har på två år fått det betyget. Jag valde ut ett av dem med just en sådan bedömning för närmare studie.

## London Borough of Harrow

Harrow är en kommun med ca 220 000 invånare och som ligger nordväst om London. Det tar ungefär en timme med tåget från centrala London. Rapporten (Audit Commission 2001) handlar om

sophämtning och är författad av två personer som enligt egen utsago använt vardera sex arbetsveckor för att genomföra inspektionen. En av dem är anställd som inspektör på Audit Commission, den andra tillfälligt inhyrd som expert på området. Inspektionsrapporten sammanfattas på följande sätt

The refuse service is a 'fair' service because whilst it is relatively low cost with good standards of customer care, there are too many missed domestic wheeled bin collections. These tend to be of a large scale when they do occur with whole streets being missed. The trade refuse collection service works well and generates a surplus. The whole service is operating at full capacity at present and there is very little capacity to deal with even minor operational difficulties. Progress has been made in recent months regarding aspects such as high sickness and absence levels. However there is continued reliance on agency drivers to operate the domestic service with driver vacancies on 5 of the 12 domestic routes. We also consider that performance against the standards the council aspires to for this service is 'unlikely' to improve significantly in the short term. A decision is required by the council to either to adjust the service levels advised to residents or fund the service to a higher level. We are aware the council is currently considering the options but is unlikely to be resolved until April 2001 at the earliest. The intention is to market test the service again to be effective in 2002. Whilst we accept the need to handle this matter carefully we do feel the council's proposed timetable is too long. (Audit Commission 2001, sida 4-5)

Till saken hör att antalet missade sop-tunnor ordentligt avvek från normen. Regeln är att verksamheten skall tillhöra den övre kvartilen i landet, i den här branschen innebär det att man får

missa cirka 20 tunnor per 100 000. I Harrow handlade det om mellan 2467 (budgetåret 95/96) och 752 (för 99/00) tunnor som missades under de senaste fyra åren. Det fanns bra förklaringar. En var att en privat entreprenör drog sig ur verksamheten 1995 varför kommunen fick organisera verksamheten i egen regi snabbt och därför fick ett mindre lyckat verksamhetsår 96/97. Året efter utsattes flera sopbilar för attentat, någon satte eld på dem. Ytterligare ett år senare började det brinna i en soppipp vilket gjorde att man fick köra mycket längre med soporna för att bli av med dem. Bra förklaringar tyckte inspektören jag intervjuade, men han sa också att varken bilar eller soptippar skall brinna! Omdömet blev "fair" av den anledningen att kostnaderna per hämtning trots allt var bland de lägsta i Londonområdet. Att det blev "uncertain to improve" kommer sig av just de låga kostnaderna, det är ingen stor konst att nyttja kapaciteten maximalt om man konstant ser till om den är för låg. Inspektören menade i min intervju att det låg ett visst mått av utmaning i det sammanfattande omdömet, särskilt i "uncertain to improve". När jag frågade den verksamhetsansvarige vad han ansåg om omdömet svarade han att det var det bästa som hänt på länge – kommunstyrelsen ökade anslaget med åtta procent på direkten.

Inspektörerna kan alltså vara utmanande, men de har också sin oro. Mot bakgrund av att Audit Commissions kostnader för Best Value inspektionerna uppges vara cirka 50 miljoner pund om året (Davis med flera 2001), där de cirka 400 inspektörerna utgör en stor

del av kostnaderna, måste det man gör bli rätt i meningen oklanderligt rent sakligt. Att göra något uppenbart fel skulle kunna bli en katastrof för legitimiteten. En annan oro kommer sig av det faktum att förr eller senare måste inspektionerna kunna visa att de är värda vad de kostar, att misslyckas med det kan bli en obehaglig upplevelse för Audit Commission.

Reformen baseras inte enbart på maktspråk i form av lagstiftning och hotet om sanktioner. I samma andetag som reformen presenteras som något som införs med författningsstöd presenteras de goda exemplen. Det godaste exemplet är kommunen Newham. För inte så länge sedan var det den näst sämsta kommunen av de 33 i Londondistriktet. Med metoder som ingår i Best Value kravlade Newham mot alla odds sig upp på en tredjeplats. Förutom flaggskeppet Newham sägs det finnas minst 110 enskilda men goda exempel till på arbete med Best Value.

Stora satsningar på inspektioner, jämförelsetal, planer, målstyrning, benchmarking och många andra styrtekniker vi känner till föder föga förvånande ett behov av stöd till kommunerna. Uppkomsten av Improvement and Development Agency (IDeA) är ett exempel. IDeA presenterar sig som skapat av och för kommunerna för att hjälpa dem " ... to navigate successfully through the challenges of a fast changing environment, delivering leadership, cultural change and performance improvements" (www.idea.gov.uk 2002-07-31). IDeA är långt ifrån ensam stödaktör, revisionsföretag och konsultorganisationer har helt klart också hit-

tat en marknad på grund av Best Value. I augusti 2002 kunde man räkna till elva nya organisationer som ser som sin uppgift att hjälpa kommunerna med deras arbete med Best Value (Rogers 2002).

Sammanfattningsvis kännetecknas Best Value i England enligt mina engelska intervjupersoner av nyckelord som; nyckeltalsstyrning, rationella planideal, inspektioner, stora resurs-satsningar på reformeringen, www-publicering samt inte minst statlig styrning av kommunerna.

## Victoria – legitimeringsprojekt

Australien är en federation. Särskilt när det gäller kommuner finns det stora variationer i de olika delstaterna. Victoria, som det här handlar om, är tvevelsutan en av de mer reformvänliga delstaterna i världen när det gäller kommuners organisering (Solli med flera 2000).

Data som presenteras i denna del kommer i huvudsak från en intervju-serie jag genomförde hösten 2001 och våren 2003. Totalt intervjuades 31 personer varav större delen kom från 13 kommuner i och kring Melbourne men det ingick också personer som arbetade med kommunfrågor på delstatsnivå. Genomgående gäller att det handlar om personer som har Best Value som en betydande del av sitt arbete.

Hur Best Value i Victoriansk (BVV) tappning kom till råder det delade meningar om. En berättelse går ut på att kommundirektören för Melbourne



City besökte England under 1998. Väl åter i Australien beordrade han att Best Value skall införas i Melbourne City. Det fick bli en lokal tappning. Med en enskild kommun som initiativtagare faller ett par av de viktiga ingredienserna i den engelska varianten ifrån. Inspektionssystemet blir inte naturligt. Samma sak gäller självfallet också de i England obligatoriska nyckeltalen för jämförelser. Däremot går det alldeles utmärkt att direktöversätta idén med att konsultera brukarna och att på frivillig väg skapa jämförelser i form av till exempel benchmarking.

En annan berättelse hur BVV kom till är lite mer omständlig, men lika trolig som den första. Den här berättelsen börjar redan när den förra delstatsregeringen tillträdde i början av 1990-talet. Den så kallade Kenneth-regeringen genomdrev flera lagar i snabb följd som syftade till modernisera kommunerna i Victoria. Ett drag var att starta kommunsammanslagningar. Av 210 kommuner blev 78 kvar. Kommunerna tvingades sänka sina skatter med 20 procent, med motiveringen att kommunsammanslagningen innebar besparingar i den storleksordningen. Arbetsrätten gjordes om, vilket bland annat innebar att en stor del av de ledande tjänstemännen skulle anställas på tidsbegränsade kontrakt. I princip skulle kontrakten utannonseras efter kontraktstidens utgång. Slutligen infördes CCT, det vill säga konkurrensutsättning av verksamheten, enligt engelsk förebild men där minst 50 procent av *all* verksamhet skulle utsättas för konkurrens, så mycket var det aldrig frågan om i England (Bryntse 2000). Nyckel-

ord i reformeringen var "kunder", "konkurrens" och "effektivitet".

Inför delstatsvalet 1999 gick Labour ut hårt mot de reformer Kenneth-regeringen genomfört, inte minst det som gällde CCT. I en del fall hade CCT helt klart inneburit lägre kostnader till en rimlig kvalitet, men det fanns rikligt med exempel på motsatsen (Sims 2000). Intresseorganisationer som Local Government Professionals (LGPro), en organisation som består av högre tjänstemän i kommunerna, utövade målmedvetna påtryckningar på Labourpartiet för att gå emot CCT. Så gjorde Labour i Valet 1999. Till mångas förvåning vann Labour valet och Baxter-regeringen tillträdde.

En av Baxter-regeringens allra första åtgärder var att byta ut den del av lagen som handlade om CCT och den ersattes helt sonika med en ny sektion, Local government act 2:6, som handlar om att Best Value skulle införas. Lagen trädde i kraft den 1 januari 2000. Notera att lagen trädde i kraft tre månader innan den som gäller för Best Value i England.

Den nya lagen bygger på sex principer vilka i korthet kan sammanfattas på följande sätt;

1. All services must meet quality and cost standards.
2. All services must be responsive to the needs of the community.
3. A service must be accessible to those for whom it is intended
4. A council must achieve continuous improvement of its provision of services
5. A council must regularly consult with the community about services

6. A council must report regularly, at least yearly, on its achievements to its community in relation to the Best Value Principles.

Enligt fler av de jag intervjuade är skillnaden mellan den engelska Best Value och den i Viktoria i högsta grad medveten från australiensarnas sida. Jag deltog vid ett möte där de som ansvarade för implementering av BVV i åtta kommuner medverkade för att utbyta erfarenheter. En av de medverkande hade varit på studiebesök i England och raljerade över både det engelska inspektions- och nyckeltalssystemet, resten av mötesdeltagarna instämde tydligt i den negativa hållningen. Nyckeltalssystemet liknades vid att jämföra "Apples and orange and it ends up in a fruit-compote". Inspektionssystemet kritiserades dels för att det är dyrt dels för att det ansågs ganska lätt att manipulera inspektörerna. Några konkreta bevis anfördes inte men attityden var helt klar. Kort sagt, att skapa "Best Value" var något kommunerna tyckte de kunde göra på egen hand. På delstatsnivå var man i stora drag också med på det sistnämnda synsättet.

Mina sagespersoner på delstatsnivå tillförde dessutom en dimension i motiven till lagstiftningen. Vid de reformer som genomfördes under 1990-talet blev kommunerna anonymiserade. Kommunerna i Victoria har under 1990-talet haft låg grad av legitimitet bland medborgare (Solli med flera 2000). Kommunsammanslagningarna var en bidragande faktor till anonymiteten, den gamla regeringens mycket handfasta styrning av kommunerna en an-

nan. Den nya lagen förutsätter bara att verksamheten granskas (Review) i form av en genomlysning som skall uppfattas som ett sätt att göra verksamheten mer ändamålsenlig men också göra kommunen tydligare för medborgaren. Genom att fråga medborgarna en mängd saker förväntas de bli intresserade av vad kommunen är och gör.

Även berättad på det senare sättet är BVV en aktivitet som i allt väsentligt ligger på den enskilda kommunen, utan större inblandning från delstatsnivån. Hur kommunerna tar hand om frågan varierar i högsta grad. Enligt mina sagespersoner på till exempel Municipal Association är aktiviteten högst i och kring Melbourne medan kommuner längre ut i delstaten är måttligt intresserade och lika måttligt aktiva. De elva kommuner jag besökte kunde alla visa på aktivitet genom presentationer över hur man gick tillväga för att införa BVV.

Den vanligaste uppfattningen var att BVV egentligen inte var något märkvärdigt utan enbart "good management". Knepet är att få in genomlysningförfarandet i den normala styrprocessen. Jag fick se många Power-Point-bilder på detta. Ibland var de flödesscheman med rutor och pilar i mängder, ibland var presentationerna enkla bilder. I en kommun visade man mig en - ganska amatörmässig men dock - video som hade använts för att introducera BVV för all personal i kommunen. Filmen slutade med en sammanfattning över vad BVV handlar om för dem. Sekvensen var enkel; "Review - Improve - Deliver". Genom att genomlysa verksamheten dels med hjälp

av att konsultera brukare och medborgare dels genom att jämföra sig med andra skall verksamheten förbättras.

Det var ont om exempel på förbättringar. Den typiska attityden var att reformen inte fått upp styrfarten. Ofta hade man börjat med verksamheter som aldrig utsattes för extern konkurrens, CCT, vilket varierar från kommun till kommun. Till saken hör att all verksamhet skall genomlysas, det skall enligt lagen ske under en femårsperiod. I en kommun var det planeringsavdelningen som först genomlystes, riktigt vad det ledde till annat än att planerarna insåg att de inte bara är till för sig själva är oklart. I en annan kommun hade man börjat med biblioteksverksamheten. Ett särskilt problem var att verksamheten bestod av, vid en första anblick, orimligt många filialer. Genomlysningen, i det här fallet med hjälp av så kallade focus-grupper, visade att bibliotek inte bara är till för traditionell biblioteksverksamhet. För brukare var det också viktigt att ha ett ställe där det fanns rena toaletter. Samtidigt var biblioteket ett säkert ställe i meningen att man kan känna sig trygg med avseende på bråkstakar. Lärdomen var alltså att filialerna kanske inte hade en fullödig verksamhet ur bibliotekssynpunkt men väl var något viktigt för brukarna.

Sammanfattningsvis innebär BVV en lokal fokusering med betoning på genomlysning som förväntas leda till bättre service för medborgarna. Nyckelord i BVV var ord som; Genomlysning, förbättring, decentralisering och inte minst identitetsskapande. Reformen heter samma som i England och

den engelska varianten har på något sätt inspirerat Victoria. Men, både i konceptbeskrivning och i praktisk handling är olikheterna fler än likheterna när England och Victoria jämförs.

## Sverige – smygandets kontroll

Svenska kommuner skiljer sig på flera punkter radikalt från både de engelska och de i Victoria. Den ekonomiska omsättningen i svenska kommuner är till exempel dubbel så stor, räknat per invånare, i förhållande till den engelska kommunen och ungefär fem gånger så stor som den australiensiska. En annan betydande skillnad är förekomsten av heltidspolitiker. I Sverige är det regel att det finns minst två heltidsengagerade politiker i varje kommun. Heltidsengagerade politiker i engelska kommuner är en ovanlighet och finns knappt i de victorianska kommunerna.

I de svenska kommunerna hålls den kommunala självstyrelsens fana högt. Med kännedom om den egna kommunens särart och beskattningsrätten förväntas kommunerna sköta sina angelägenheter. Det är till och med grundlagsskyddat. Statens förväntas inte lägga sig i kommunala angelägenheter i onödan. Även om staten på senare år har återtagit allt mer av den regelstyrning som dominerade relationen mellan staten och kommunerna fram till början av 1980-talet, är de svenska kommunerna fortfarande under självstyrelse jämfört med sina motsvarigheter i England och Victoria.

Även om svenska kommuner ser sig själva som föränderliga (Brorström och Siverbo 2001) är det också något relativt. Sahlin-Andersson (2001) menar att det symptomatiska i den kommunala förändringen är och har varit att det mest handlat om att prata om förändring. På ett område har Sverige definitivt genomfört omfattande förändringar, kanske mer än något annat land, och det handlar om redovisning och ekonomistyrning (Olson med flera 1998, Brorström och Solli 2000).

Best Value är inget undantag från huvudregeln. Ännu (våren år 2004) har jag inte sett den kommun som infört Best Value men det finns, som jag avser att visa, i det jag kallar den kommunala diskursen. Vid en av intervjuerna på Audit Commission menade sagesmannen att de ofta hade besök av personer från andra länder och att det i åtta fall av tio var besök från Sverige. Det senare sades i skämtsamt ton, men i alla fall. I diskursen kan vi alltså förvänta oss hitta vad som gäller för tillfället och den har inslag av Best Value.

När den ekonomiska krisen i början av 1990-talet var som värst i Sverige tillsattes den så kallade Lindbeck-kommissionen bestående av välkända ekonomer, statsvetare och andra med uppdraget att komma på ett recept för hur Sverige skulle ta sig ur krisen. De levererade snabbt sitt recept (SOU 1993:16) och var därmed klara med sin uppgift. Tydligt var det ett intressant arbetssätt för delar av den har fortsatt att leverera recept på hur Sverige skulle kunna bli bättre men nu under namnet Ekonomirådet. De skriver i rapporten för 2000:

Inrätta vidare ett nationellt kommunrevisionsverk med uppgift att övervaka kommunernas egen revision och att ansvara för effektivitetsrevisionen av den kommunala verksamheten. (Lindbeck med flera 2000 sida 162)

Nog liknar nyss nämnda något av Audit Commission? Liknande tankegångar hittar man i SOU 2001:76 som har titeln "God ekonomisk hushållning i kommuner och landsting" där bland annat regeringen föreslås inrätta:

... ett Statens kommunalekonomiska råd. Rådet skall bland annat ha i uppdrag att följa och analysera utvecklingen på det kommunalekonomiska området. Vidare skall det tjänstgöra som samtalspartner och rådgivare till kommuner och landsting som har behov av experthjälp för att analysera sin ekonomiska situation, främst i de fall där staten kan komma att få spela en roll. (SOU 2001:76 sida 20)

Vidare föreslås också att

Revisorerna skall bedöma om den politiska majoriteten har levt upp till målet för den ekonomiska förvaltningen. En underlåtenhet att balansera ekonomin under en fyraårsperiod kan få konsekvenser i frågan om ansvarsfrihet skall ges. (SOU 2001:76 sida 18)

Företeelsen om jämförelsetal är i och för sig inget nytt. I svenska kommuner har man arbetat med saken åtminstone sedan 1930-talet (Bergevörn och Olson 1987). Men på senare år har frågan aktualiserats av bland annat Kommunförbundet genom det så kallade Nyckeltalsprojektet. I en SOU (2001:75) föreslår enmansutredaren:

"Jag föreslår sammanlagt 157 olika nyckeltal för verksamheterna barnom-

sorg - skola, vård och omsorg om äldre, omsorg om funktionshindrade samt individ- och familjeomsorg fördelade på 65 volymnyckeltal, 49 ekonominyckeltal och 43 kvalitetsnyckeltal." (SOU 2001:75 sida 44)

Ett förslag som också har realiserats, se [www.kommundatabas.nu](http://www.kommundatabas.nu). Men det är inte bara nyckeltal som skall utvecklas, den sistnämnda utredningen föreslår också

... att, som ett stöd till kommunerna, en eller flera leverantörer upphandlas för *attitydundersökningar* enligt den modell som SCB har utarbetat till utredningen som kommunerna sedan kan avropa. (SOU 2001:75 sida 44, min kursivering)

Vidare står att läsa i nyss nämnda utredning:

Den organisation som kommer att ansvara för den kommunala databasen svarar också för att *tvärsektoriella analyser* görs och publiceras samt att initiera och driva en kunskapsbank där konkreta *benchmarkingprojekt* redovisas och görs tillgängliga. (SOU 2001:75 sida 61, min kursivering)

Ibland är det lite prat och mycket handling. Efter ett flertal uppmärksammade fall av vanvård och brister inom äldreomsorgen gick socialdemokraterna och statsminister **Göran Persson** till val 2002 med löftet om att tillsätta 100 äldreskyddsombud vid en eventuell valseger. Det blev en valseger och 50 miljoner kronor avsattes men det räckte inte till 100 äldreskyddsombud, men väl 68 (Gustafsson 2004). Målet med äldreskyddsombudens tillsyn är att brister och missförhållanden inom äldreomsorgen ska upptäckas och rättas till.

Tillsynen bedrivs i huvudsak att genom anmälda och oanmälda inspektioner av olika verksamheter.

Här skall också den så kallade Ansvarsutredningen nämnas. Nämnda utredning kommer i sitt delbetänkande (SOU 2003:123) fram till att den statliga styrningen av den kommunala sektorn är mycket splittrad. Staten använder många olika styrtekniker samtidigt och många gånger med begränsad effektivitet. Uttalandet om den splittrade styrningen är intressant eftersom det bland annat ger utrymme för att etablera nya styrtekniker, till exempel införandet av äldreskyddsombud och stöd till nyckeltalsregister fast man talar om mål- och resultatstyrning i andra sammanhang.

I diskursen hittar vi alltså förslag från flera håll om något likt Audit Commission, jämförelsetal och konsulterande av medborgare. Det handlar om ingredienser som sammantaget mycket väl skulle kunna gå under samlingsnamnet "Mer Värde" om det inte vore så likt en gammal skatt och ett marxistiskt begrepp. Men det viktigaste argumentet mot Best Value som recept är sannolikt att det innebär en sådan stark statlig styrning att nära nog varje kommunalman/kvinna skulle vara emot en förändring som är för lik den engelska.

## Diskussion

Om vi letar efter Best Values komponenter i alla tre länderna, vilket redovisas i tabell 2, framträder ett ganska intressant mönster. Avseende de sex redovisade komponenterna har Eng-

land självfallet "rätt" på alla, Sverige nästan på fyra och Victoria på knappt två. Läger man ihop Victoria och Sverige blir det nästan som i fallet med England. Hur man än vänder och vrider på jämförelsen står England dock i en klass för sig själv när det gäller resursinsats, men i övrigt går det gan-

ska bra att jämföra reformerandets egenskaper, det vill säga likheterna i det som görs visar på tydligt släktskap. Den stora resursinsatsen gör, vill jag påstå, England till "marknadsledare". Både Victoria och Sverige är efterföljare till vad som sker i England.

**Tabell 2. Reformerna i sammanfattning**

	England	Victoria	Sverige*
Benämning	Best Value	Best Value	Ingen
Nyckeltalsstyrning	Ja	Nej	Ja
Inspektioner	Ja	Nej	Nja
Resursinsats	Stor	Liten	Liten
Intäternetdriven	Ja	Nej	Ja
Överkommunal styrning	Ja	Nja	Ja

\*För Sveriges del får vi i många stycken acceptera den diskurs som pågår under våren 2004.

Hur kan det då komma sig att ett land som Sverige som inte infört en reform ändå uppfyller den? Hur kan det komma sig att Victoria säger sig infört den inte uppfyller den?

En sak är säker; reformer sprids (Sahlin-Andersson 1996, Røvik 2000, Engwall och Pahlberg 2001). Data från mina fältbesök stöder definitivt en sådan tes. Vidare vill jag påstå att mina data skulle kunna användas till att belysa en befogad undran om varifrån den nya reformen kommer och hur den översätts och varför just så till den lokala praktik det blir. Den franske sociologen, från förra seklets skifte, Gabriel Tardes (1903/1962) tankegångar om imitation kan vara till hjälp om man ville förstå Best Values-idéers - och

därmed reformers - vandring. Tarde hävdar att imitation inte är någon enkel mekanisk process. Det är istället en central social mekanism med vilken vi kan förklara både innovationer och härmningar. Det som Tarde inte säger är vilka idéer vi inte imiterar och varför. Detta förstår vi bättre om vi tillför imitationstanken modebegreppet som ett slags styrande element som Czarniawska (2002) gör. Ett annat förhållande som Tarde inte förklarar är varför imitation inte leder till samma resultat. Förvandlingen från en representation hos någon till lokal praktik hos någon annan kan istället belysas med stöd av Czarniawska och Joerges (1996). Liknande managementrecept blir olika inte minst på grund av att de

institutionella förutsättningar leder till olika översättningar. Dessutom skriver Røvik (2000) om att i vår tid reser olika organisationsrecept och standarder både långt och snabbt. Här har vi till exempel ett organiseringsrecept som kom till Australien innan originalet i England hann bli klart.

Vad har då namn för värde för den kommunala praktiken? Inom företags ekonomi är det traditionellt marknadsföringen som uppmärksammat namnets roll i diskussionerna om varumärke. Varumärkets stora betydelse beskrivs bland annat av Aaker (1991, 1996), som ser varumärket som företagets i särklass viktigaste tillgång. I *Business Week* (juli 2003) hävdas till exempel att Coca Colas varumärke är värt 70,5 miljarder dollar. På en del håll hittar vi till och med varumärket bland balansräkningens tillgångar och där kan det vara flera gånger större än alla andra tillgångar tillsammans (se Melin 1999). Varumärkets betydelse är uppenbart, del Río med flera (2001) konstaterar till exempel att konsumenter har lättare att nämna egenskaper hos varumärke än hos enskilda produkter. Varumärket förenklar för oss som behöver komma ihåg mer än vad vi gör. Men det gör mer än så. Varumärket ger igenkänning och därmed identitet då vi visar att vi tillhör den grupp som köper dessa produkter. I mitt fall betyder det att man hör till en grupp som infört Best Value reformen.

Kan man då kalla Best Value för ett varumärke? En egenhet hos varumärke är att det för det mesta är skyddat av någon lagstiftning som hindrar andra att använda namnet för att skapa egen

framgång. Vad avser offentliga sektorns reformer och de flesta moderna managementtekniker är det snarare tvärtom. Jag förslår att vi kallar benämningen på offentliga reformer för *reformmärke*. Det jag vill kalla reformmärke har trots allt en hel del likheter med varumärke. Det handlar om en identitet som man vill bygga upp och som skall signalera framgång och förträfflighet och som inte nödvändigtvis behöver hänga allt för mycket ihop med produkten. Att se varumärket i sig som en tillgång förefaller vara oomtvistat men dess användning inte helt odebatterad. Klein (2000) beskriver hur de stora företagen vars verksamhet är helt baserad på att driva varumärket mot högre höjder använder minst sagt tveksamma metoder för att få fram produkter, för själva producerar de allt mindre. Klein (oa) förutspår en motreaktion där människor kommer att bli allt tröttare på varumärkesexponeringen i form av till exempel reklam. Identitet kan då komma av att inte använda varumärke, No Logo är också en del av en identitet och ett varumärke i sig.

England har gjort varumärket Best Value välkänt. Genom att visa på stor kraft, i vart fall med stora resursinsatser, har staten visat att kommuner kan moderniseras på andra sätt än genom konkurrensutsättning och privatisering. I Victoria passar reformmärket i den meningen att även de vill visa att det går att modernisera utan att använda konkurrensinstrumentet, samtidigt visar man självständighet genom att avvisa reformmärket produkt. Har man varit koloni är det nog så viktigt

att visa att man inte fortfarande är det. Den överkommunala innebörden i reformmärket är inget problem, det har historiskt varit ännu större än i England. I Sverige blir Best Values aspekt av överkommunal styrning ett, ännu så länge i alla fall, oöverstigligt problem. Det står i motsats till det institutionella arrangemang som kallas kommunal självstyrelse. Men det hindrar inte att man imiterar produkten, det vill säga lär sig av allt annat som hör till Best Value. Att se reformmärket som åtskilt från den aktivitet är, enligt min mening ett sätt att förstå likhet och olikhet när praktiker jämförs. Hackings (1999) syn på nominalism passar alltså väl in här; begreppen är ofta skilda från den eller de aktiviteter den åsyftar men har trots det en funktion.

Allt detta hjälper oss att förstå vad som pågår i praktiken men det svarar inte på mina frågor. Här vill jag fästa uppmärksamheten på reformens benämning och föreslår att just benämningen har en roll i förståelsen av reformering. Mitt resonemang går ut på att namn i sig ger identitet medan uppenbart annorlunda lokala omständigheter legitimerar frikoppling från "originalens" handlingar. Fallet med Victoria kan förstås på nämnda sätt. Omvänt är det fullt möjligt att ta över en stor del av originalens handlingar men slippa dess identitet, innebärande till exempel att det innebär stark statlig styrning, genom att undvika namnet. Det förefaller vara en välgrundad spekulering att det bland annat är därför benämningen Best Value inte används i Sverige, även om man imiterar praktiken. Här skall erkännas att det är först

nu som min beskrivning av Sverige som smygandets kontroll får sin motive-ring. Steg för steg smygs den statliga styrningen in i de svenska kommunerna.

En annan typ av slutsats av beskrivningarna och varumärkesappliceringen på dem har att göra hur vi förstår reformspridning. För att vi skall först hur reformer sprids behöver vi studera reformers enskilda komponenter ju mer detaljerat desto bättre. Det är i detaljerna vi kan se handlingsprogrammen. Utan detaljerna är risken stor att man missar det som görs utan varumärke.

Vem har då rätt i den inledande frågan? Shakespeare, mina föräldrar eller Tatanka-Iyotankas far? Det är enligt min mening helt klart att Tatanka-Iyotankas far är den som förstått namnets betydelse bäst. Sitting Bull blev aldrig en sittande tjur, men det var nog till nytta att han uppfattades så. Nu skall man säga till Shakespeares försvar att han egentligen också förstod hur det låg till, varför skulle han annars göra så stort nummer av att Romeo var en Montague? Vad det beträffar mina föräldrar fick de rätt i så motto att jag ibland kom när de kallade för mat.



## Referenser

- Aaker, David A., 1991  
*Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.
- Aaker, David A., 1996  
*Building strong brands*. New York: Free Press.
- Audit Commission, 2001  
*London Borough of Harrow - Refuse Collection Service. Best Value Inspection*. London: Audit Commission.
- Bergevärn, Lars-Erik och Olov Olson, 1987  
*Kommunal redovisning då och nu. Längtan efter likformighet, rättvisa och affärsmässighet*. Lund: Doxa.
- Boyne, George A., 1999  
Processes, Performance and Best Value in Local Government". *Local Government Studies*, 2: 1-15.
- Boyne George, Steve Martin och Richard Walker, 2001  
"Explicit reforms, implicit theories and public service improvement: The case of Best Value". Discussion Paper No. 4. Cardiff University: Local och Regional Government Research Unit.
- Brorström, Björn och Sven Siverbo, 2001  
*Institutioner och individer: om utveckling i framgångsrika kommuner*. Lund: Studentlitteratur.
- Brorström, Björn och Rolf Solli, 2000  
"Förändrad styrning och avsedda effekter - Om formella styrsystem i samklang med värdeförskjutningar." *Økonomistyrning & Informatik*, 6: 457-475.
- Bryntse, Karin, 2000  
*Kontraktstyrning i teori och praktik*. Lund: Lund Business Press.
- Christensen, Tom och Per Lægreid (red), 2001  
*New Public Management - The transformations of ideas and practice*. Aldershot: Ashgate.
- Czarniawska, Barbara, 2002  
*A tale of three cities, or the globalization of city management*. Oxford: Oxford University Press.
- Czarniawska, Barbara och Bernward Jorges, 1996  
"Travels of Idea's." I Czarniawska, Barbara och Guje Sevón (red) *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter.

- Davis, Howard, James Downe och Steve Martin, 2001  
*External inspection of local government – Driving improvement or drowning in detail?*  
Layerthorpe: York Publishing Service Ltd.
- del Río, A. Belén, Rodolfo Vázquez och Víctor Iglesias, 2001  
"The role of the brand name in obtaining differential advantages." *Journal of Product & Brand Management*, 10(7): 452–465.
- Department of the Environment, Transport and the Regions, 2000  
*Best Value Performance Indicators for 2001/2002*. London: DETR.
- Eco, Umberto, 1990  
*The Limits of Interpretation*. Bloomington, Ind.: Indiana University Press.
- Engwall, Lars och Cecilia Pahlberg, 2001  
"The Diffusion of European Management Ideas." CEMP Report No. 17. Uppsala:  
Department of Business Studies, Uppsala University.
- Glaser, Barney G. och Anselm L. Strauss, 1967  
*The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Gustafsson, Mats, 2004  
"60 äldreskyddsombud ska granska äldrevård." *Kommunaktuellt* nr 1.
- Hacking, Ian, 1999  
*The Social Construction of What?* Cambridge Massachusetts: Harvard University Press.
- Hood, Christopher, 1995  
"The New Public Management In the 1980s: Variations on a Theme." *Accounting, Organizations and Society*, 20(2/3): 93–109.
- Improvement and Development Agency, 2002  
About us. [www.idea.gov.uk/aboutus](http://www.idea.gov.uk/aboutus). 2002-07-31.
- Klein, Naomi, 2000  
*No logo: no space, no choice, no jobs, taking aim at the brand bullies*. London: Flamingo.
- Kommunförbundet, 1979  
*Förnyelsebudgetering: idéskrift*. Stockholm: Kommunförbundet.
- Latour, Bruno, 1998  
*Artefaktens återkomst – Ett möte mellan organisationsteori och tingens sociologi*. Göteborg: Nerenius & Santéus Förlag.

Lindbeck, Assar, Per Molander, Torsten Persson, Olof Petersson och Birgitta Swedenborg, 2000

*Ekonomirådets rapport 2000: Politisk makt med oklart ansvar.* Stockholm: Studieförbundet Näringsliv och samhälle.

Melin, Frans, 1999

*Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken.* Malmö: Liber ekonomi,

Olsen, Johan P. och Guy B. Peters, 1996

"Learning from Experience?" I Olson Johan P. och Guy B. Peters (red) *Lessons from Experience.* Oslo Scandinavian University Press.

Olson, Olov, James Guthrie och Christopher Humphrey (red), 1998

*Global Warning: Debating International Developments in New Public Financial Management.* Oslo: Cappelen.

Power, Michael, 1997/1999

*The Audit society: Rituals of Verification.* Oxford: Oxford University Press.

Pyhrr, Peter A., 1973

*Zero-base budgeting: a practical management tool for evaluating expenses.* New York: Wiley.

Rogers, Steve, 2002

Best Value under svenska förhållanden. Föredrag framfört vid KOMMEK 22 aug 2002, Malmö.

Røvik, Kjell Arne, 2000

*Moderna organisationer: trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet.* Malmö: Liber.

Sahlin-Andersson, Kerstin, 1996

"Imitating by Editing Success: The Construction of Organization Fields." I Czarniawska, Barbara och Guje Sevón (red) *Translating Organizational Change.* Berlin: De Gruyter.

Sahlin-Andersson, Kerstin, 2001

"National, International and Transnational Constructions of New Public Management." I Christensen, Tom och Per Lægreid (red) *New Public Management - The transformations of ideas and practice.* Aldershot: Ashgate

Shakespeare, William, 1978

*The Complete works of William Shakespeare.* London: Murrays Sales & Service Co.

Sims, Rob, 2000

"Public Sector Financial Management", paper presented at Public Sector Research Unit Continuous Learning Workshop, Melbourne, May 11.

Solli, Rolf, Rob Sims och Peter Demediuk, 2000

*Chief Finance Officer in local government - Sweden vs Australia*. Göteborg: Förvaltningshögskolans rapporter, nr 24.

SOU, 1993:16

*Nya villkor för ekonomi och politik: Ekonomikommisionens förslag: betänkande*. Stockholm: Allmänna Förlaget.

SOU, 2001:75

*www.kommundatabas.NU! Betänkande från Utredningen för en fortsatt utveckling av en kommunal databas*. Stockholm: Finansdepartementet.

SOU, 2001:76

*God ekonomisk hushållning i kommuner och landsting. Betänkande från Ekonomiförvaltningsutredningen*. Stockholm: Finansdepartementet.

SOU, 2003:123

*Utvecklingskraft för hållbar välfärd: delbetänkande av Ansvarskommittén*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Ståhlberg, Krister, 1999

"Anpassningspolitiken i finländska och svenska kommuner under 90-talet - en jämförelse." *Kommunal ekonomi och politik*, 3(1): 7-36.

Tarde, Gabriel, 1903/1962

*Laws of imitation*. Massachusetts: Peter Smith.

Utley, Robert M, 1993

*The Lance and the Shield: The Life and Times of Sitting Bull*. New York: Ballantine Books.