

RAPPORT

LTU, Kurs: S0023N

Ingrid Elmgren, 580529-6604

Inlämningsdatum: 2013-01-11

Små kommuners möjligheter att leva upp till förändrade behov och skärpta krav

Inledning

Under de senaste två decennierna har samhällsdebatten gällande ökade krav inom bla skola, vård och omsorg för kommuner och landsting resulterat i skärpt speciallagstiftning och ökad tillsyn. Detta märks tex i en ny skollag 2010 med skärpta krav på huvudmannens dokumentation, utredningsskyldighet och kvalitetsarbete. Detta kombinerat med nya reformer såsom ny läroplan, nytt betygssystem och en helt ny lärarlegitimation ställer helt nya krav på skolhuvudmannens öppenhet, dokumentationsrutiner, kompetensförsörjning och kvalitetsarbete. Motsvarande utveckling kan ses inom vård- och omsorgsområdet, där debatt och lagstiftning lett till ökade och mer professionella krav på kommun och landsting som vårdgivare. Exempel på detta är nya vårdvalsreformer (tex LOV), som ger större insyn och inflytande för brukaren gällande val av tex äldrevård. Ett annat exempel är effekter av "lex Maria" och "lex Sara" inom vården, där vårdgivare genom ny lagstiftning är skyldiga att på eget initiativ anmäla sig själv om man befärrar att misstag begåtts i verksamheten i form av tex vanvård/försummelse eller kränkning mot vårdtagare. Tillsynsmyndigheterna inom dessa områden (skolinspektionen resp socialstyrelsen) har också i många avseenden fått ett tydligare uppdrag, ökade resurser samt nya verktyg (tex skolinspektionens nya möjlighet att vitesförelägga en kommun/utbildningsanordnare).

Detta sammantaget ställer nya och högre krav på alla vårdgivare och utbildningsanordnare. De stora aktörerna – tex landsting, stora kommuner och stora privata koncerner inom vård och skola – har självklart större möjligheter att inom den egna organisationen möta de nya och högre kraven. Här kan man lättare avdela resurser och kompetenser för att organisera ett gediget utvecklingsarbete i syfte att höja och säkerställa kvalitén i verksamheten. Forskning inom området (se faktabeskrivning nedan) har visat att det är genom rätt kompetens, en medveten

ledning och styrning och ett systematiskt kvalitetsarbete i organisationen som man når framgång i att möta dessa krav. Små kommuner och andra mindre aktörer (tex friskolor och vårdgivare som ej tillhör någon koncern) har då per automatik sämre möjligheter att på egen hand möta kraven. Här krävs många gånger specialistkompetens inom många områden som tex den lilla kommunen inte klarar att anställa. Vad gäller kvalitetsarbetet krävs dessutom en medveten ledning och styrning samt att man bygger upp en fungerande och professionell organisation för kvalitetsuppföljning, analys och för att formulera förslag till åtgärder/utvecklingsarbeten. I Sverige finns många små kommuner, och jag har därför valt att studera dessa kommuners generella möjligheter att idag och framöver möta de nya och skärpta kraven inom de stora och dominerande verksamhetsområdena utbildning och vård/omsorg.

Frågeställning

Skillnaden i storlek mellan landets kommuner är markant. Av landets 290 kommuner har 77st <10.000 invånare, och 15 av dessa har <5.000 invånare (SCB 2012-09-30). Det innebär att storstadskommunerna är ca 100 gånger så stora i invånarantal än många av landets mindre kommuner. Den intressanta frågan att försöka besvara i denna rapport blir då; *har en liten kommun möjlighet att klara sitt uppdrag från staten i alla avseenden gällande kärnverksamheterna utbildning, vård och omsorg?* Samma frågeställning kan även appliceras på andra mindre kommunala ansvarsområden såsom miljö- och hälsoskydd, plan- och byggfrågor, biblioteksverksamhet mm, men här väljer jag att särskilt studera de till omfattning största kommunala områdena enl ovan. Detta också mot bakgrund av att samhällsdebatten under senare tid kretsat kring tillgång och kvalitet inom just utbildning och vård/omsorg.

Jag jämför i avsnittet "Faktabeskrivning" (nedan) de mindre kommunernas invånarantal med genomsnittligt antal anställda inom olika befattningar, för att få en bild av möjligheten att inom befintlig organisation/budget få utrymme för utökad kompetens och en förändrad/utökad organisation för det nödvändiga systematiska kvalitetsarbetet.

I faktabeskrivningen knyter jag även an till aktuell forskning om organisation och ledarskap, för att belysa betydelsen av ett tydligt och målmedvetet ledarskap för organisationens möjlighet att använda sina resurser på ett sätt som optimerar måluppfyllelsen.

Faktabeskrivning

Grunden för de inledningsvis nya och förändrade kraven på kommunerna inom utbildning, vård och omsorg finns att läsa bla i nya (2010) skollagen kap 4, och socialtjänstlagen kap 3. Här ställs i flera avseenden krav på att huvudmannen/kommunen arbetar aktivt, målmedvetet och professionellt med förebyggande arbete, samverkan (med andra verksamheter/aktörer), med kompetensförsörjning och systematiskt kvalitetsarbete. Till stöd för detta finns kompletterande förordningar och statliga tillsynsmyndigheter i form av främst skolinspektionen och socialstyrelsen. Dessa har båda under senare år utökat sin tillsynsverksamhet och delvis fått större mandat att ingripa mot missförhållanden (tex att återkalla tillstånd att bedriva friskola, vitesföreläggandemöjlighet, och återkallande av legitimation). Dessutom finns utökade anmälnings- och överklagandemöjligheter för brukaren i det fall man uppfattar sig felbehandlad eller missgynnad (tex ökade anmälningar om felbehandling i vården till hälso- och sjukvårdens ansvarsnämnd, anmälningar avseende kränkande behandling eller bristande stöd i skolan till Barn- och elevombudet eller skolverkets överklagandenämnd)

I faktabeskrivningen nedan redovisas några studier och forskning (anges även i bifogad källförteckning) om dels framgångsfaktorer för de nämnda verksamheterna, dels om betydelsen av organisation och ledarskap för kvalité och utveckling av dessa verksamheter. Det bör nämnas att det saknas forskning inom många av dessa delar. Bla nämner skolinspektionen i sin rapport 2012:1 om kvalitetsgranskning av rektors ledarskap, att man saknar forskning angående "förutsättningar för ledarskapet på rektorsnivå, samt hur huvudmännen arbetar med och styr kvalitetsutvecklingen."

Efter detta redovisas relevanta fakta avseende kvalitetsmätningar och granskningar av verksamheterna, samt fakta angående nuvarande bemanning i kommunerna. Detta med avseende på de nyckelbefattningar som krävs för att skapa förutsättningar för verksamhetsutveckling, och därmed öka kommunernas möjligheter att möta de högre och förändrade kraven inom de stora verksamheterna. Här fokuseras särskilt på de mindre kommunerna (med <10.000 invånare).

Forskning och studier angående framgångsfaktorer inom verksamheterna utbildning, vård och omsorg

a) Framgångsfaktorer inom äldreomsorgen – en analys utifrån kommunernas resultat 2009

(SKL - Öppna jämförelser)

Framgångsfaktor 1: Att ge en individuellt anpassad omsorg

Framgångsfaktor 2: Att ha en välutvecklad personalstrategi

Framgångsfaktor 3: Att verksamhetsstyrningen är förankrad i organisationen

Framgångsfaktor 4: Att skapa en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän

Framgångsfaktor 5: Att arbeta systematiskt med kvalitetsutveckling

Framgångsfaktor 6: Att skapa en brukarorienterad organisationskultur

Framgångsfaktor 7: Att samarbeta strukturerat med landstinget

Framgångsfaktor 8: Att etablera ett aktivt samarbete i kommunala nätverk

Utdrag ur analysen:

- I mindre kommuner upplever flera respondenter att kvalitetsarbetet är tidskrävande och att man saknar resurser för att kunna arbeta systematiskt med framförallt analysen av resultatet från olika uppföljningar.
"Jag skulle vilja ha dedikerade resurser till kvalitetsarbetet. Inte slänga ut pengar i det svarta hålet genom att öka en tjänst i grundbemanningen. Jag vill ha resurserna fokuserat kring kvalitetsarbetet och kvalitetsuppföljningar." (Förvaltningschef D)
- Många kommuner uttrycker att ett av de största utvecklingsområdena är att finna konkreta samarbetsmöjligheter, där man kan dela tjänster och verksamheter när en kritisk massa saknas i den egna kommunen. Behovet av att finna sådana samarbetsmöjligheter tycks vara särskilt stort i mindre kommuner.
"Samarbete mellan kommunerna blir bara viktigare. De små kommunerna kommer inte att klara det om vi inte utvecklar vårt samarbete. Ett konkret exempel på ett utvecklat samarbete skulle kunna vara att driva en gemensam avdelning för vårdkrävande brukare." (Förvaltningschef L)
- Även några mellanstora kommuner anser att utökat operativt samarbete är rätt väg för att möta framtidens utmaningar.
"Om det inte ska bli kommunsammanslagningar måste vi hitta bättre former för att samarbeta operativt. Vi skulle behöva samarbeta kring äldre med särskilda behov, exempelvis främmande språk, där vi inte har underlag själva för att driva det effektivt." (Förvaltningschef F)

b) Framgångsfaktorer i kommuner och landsting – en översikt

(Rådet för främjande av kommunala analyser, 2010)

Utdrag ur analysen:

- **Kommundelegationens iakttagelser och uppföljning**
Genom den dialog som kommundelegationen förde med de aktuella kommunerna och landstingen gjorde delegationen vissa iakttagelser av vad som tycktes vara betydelsefullt för ett framgångsrikt förändringsarbete. Av avgörande betydelse var *ledarskapet*, både det politiska ledarskapet och ledarskapet i förvaltningen. Vidare var ett *samarbete mellan kommuner* inom vissa verksamhetsområden en viktig faktor, särskilt i mindre kommuner. *Professionalitet och flexibilitet i främst personalpolitiken* och satsning på kompetensutveckling och rörlighet framhålls som viktiga faktorer vid hanteringen av ett minskat personalbehov.

Mot bakgrund av de resultat för samtliga kommuner som redovisas i SKL:s Öppna jämförelser för skolan har SKL (Sveriges Kommuner och Landsting) i projektet Framgångsrika skolkommuner¹⁰ gått vidare för att se vilka faktorer som kännetecknar en framgångsrik skolkommun. Sammanlagt valdes 16 kommuner, antingen för att de hade goda resultat eller för att de hade förbättrat sina resultat från år 2000. Tonvikten ligger på faktorer på kommunövergripande nivå, dvs. i ledningen och styrningen av skolan. Resultaten grundar sig på

djupintervjuer med den politiska ledningen i utbildningsnämnden/motsvarande och med andra nyckelpersoner i förvaltningen samt med rektorer för grundskolan. SKL har därefter listat åtta framgångsfaktorer som diskuteras vidare i rapporten. Dessa framgångsfaktorer är:

- * Leda rätt, tydligt ledarskap på olika nivåer, såväl från politiker, förvaltning som rektorer
- * Lyfta fram kompetenta lärare, skapa karriärtjänster, utmärkelser /stipendier, lön i förhållande till resultat
- * Höga förväntningar på elever oavsett förutsättningar, höga förväntningar på organisationen
- * Systematisk uppföljning och återkoppling, utvärdering och konsekvenser, god uppfattning om varje barn
- * Fungerande relationer, aktivt värdegrundsarbete, gemensamt förhållningssätt föräldrar/personal/elever
- * Tydlig ansvarsfördelning, t.ex. skriftliga överenskommelser med förvaltning och rektorer
- * Fånga upp barn och elever i behov av särskilt stöd, rutiner och strukturer för stöd och hjälp i olika situationer, tillgång till kompetent elevhälsa, inkluderande synsätt
- * Samsyn om mål och inriktning för verksamheten, politisk enighet och samsyn mellan tjänstemän och rektorer – alla ska sträva åt samma håll

Forskning/studier angående betydelsen av organisation och ledarskap i allmänhet och dess betydelse för verksamhetsutveckling i synnerhet

c) Metodik för cost-benefitanalys av olycksprevention inom kommunsektorn (Lars Hultkrantz, Handelshögskolan vid Örebro universitet 2010)

Utdrag ur rapporten:

”Frågan om hur man utformar nationella styrsystem som främjar ett effektivt förbättringsarbete i kommunerna är inte unik för detta område. Flertalet svenska kommuner är små och har begränsade resurser för sin utvecklingsverksamhet. På många områden, det kan räcka med att nämna skolan, har därför regering och sektorsmyndigheter sett det som en allt viktigare uppgift att med olika traditionella styrmedel – dvs. regler, tillsyn, öronmärkta bidrag och rådgivning – driva på kommunernas arbete med att öka verksamhetens kvalitet och effektivitet. Ett genomgående problem när detta ska göras ligger dock i konflikten mellan den ökade statliga styrning som detta innebär och önskan av olika skäl att vidmakthålla en hög grad av kommunalt självstyre.”

d) Leadership in organizations (G Yukl)

Gary Yukl är internationell ledarskapsforskare, och har i denna bok bla definierat många av ledarskapsbegreppen som används i modern ledarskapsteori dag, tex:

Ledarskap:

Inflytandeprocess för att få andra att förstå/hålla med om vad som behöver göras, och hur det kan göras effektivt samt processen att underlätta den kollektiva måluppfyllelsen.

Ledarskapets fyra primära processer:

- Beslutsfattande
- Utbyte av information
- Utöva inflytande
- Bygga relationer

Yukl beskriver även hur ledarskapsarbete i praktiken rör sig mellan fälten ”insikter” och ”åsikter” och vikten av att ledaren är medveten om vid vilka tillfällen man använder sig av det ena eller det andra fältet.

e) Nya perspektiv på organisation och ledarskap (Bolman/Deal)

I sin klassiska bok om organisationsteori definierar författarna fyra grundläggande perspektiv på organisation och ledarskap:

- Det strukturella perspektivet
- HR (human resource) – perspektivet
- Det politiska perspektivet
- Det symboliska perspektivet

Dessa perspektiv kan användas för att förstå och hantera komplexa organisationer, och författarna ger flera exempel på detta från verkliga händelseförlopp i olika organisationer.

Kvalitetsmätningar och granskningar av verksamheter i kommunal regi

Skolinspektionen – tillsynsbeslut 2011

Tabell 18. Kommunen som huvudman:

Av 9 granskade kommuner enl nya skollagen (2010), ges på dessa två områden kritik i följande omfattning:

- P 2.1 "Uppföljning och utveckling av utbildningen": kritik ges i 9 av 9 fall
- P 2.2 "Ledningsstruktur och organisering av utbildningen": kritik ges i 6 av 9 fall

Kvalitetsgranskning av rektors ledarskap – rapport 2012:1 (skolinspektionen)

Utdrag ur rapporten:

2.4 | Förutsättningar för rektors ledarskap

Skolinspektionens tidigare granskning av rektors ledarskap har inte granskat förutsättningar för rektorskapet, men ändå pekat på att förutsättningarna påverkar rektorns möjlighet att leda den pedagogiska verksamheten.

Det är rektors ansvar att se till att arbetet ligger i linje med skolans mål, ramar och resurser men också att tydligt påtala när den nationella måluppfyllelsen inte kan nås på grund av bristande förutsättningar.

Det är huvudmannens ansvar, ur ett måluppfylleseperspektiv, att ge rektor stöd och förutsättningar att utföra sitt uppdrag och det är både rektorns och huvudmannens ansvar att i ett växelspel skapa förutsättningar i relation till nationell måluppfyllelse.

Det saknas aktuell forskning som belyser betydelsen av relationen mellan huvudmannens ansvar och de förutsättningar som rektorer får för sitt ledarskap. Det saknas också kunskap om hur huvudmännen arbetar och styr kvalitetsutvecklingen. Därför uppstår frågor om hur till exempel huvudmännen inhämtar information, skapar kunskap om skolornas resultat, hur dessa resultat används samt hur ledningsfunktioner utformas för att stödja och utveckla verksamheten.

4.1.3 | Stöd för rektors pedagogiska ledarskap

Rektorerna i granskningen uppger ett antal stödfunktioner som de erhåller från sina huvudmän och uttrycker att dessa är viktiga och nödvändiga för deras ledarskap. De mest vanliga stödfunktionerna är relaterade till personal-, budget- och elevhälsofrågor. I övrigt uppges coaching och mentorer till

rektorerna, stöd i utvecklingsfrågor samt introduktionsutbildningar till nyanställda rektorer som exempel på andra stödfunktioner. Rektorerna uttrycker att de får stöd i det pedagogiska utvecklingsarbetet genom till exempel olika enkäter om trygghet och trivselfrågor och genom olika arrangerade möten med rektorer i rektorsområdet eller i kommunen där utvecklingsfrågor är på agendan. Rektorerna erbjuds till exempel också satsningar i olika gemensamma utvecklingsprojekt i kommunen, stöd för implementering av de nya kursplanerna, grupphandledning och forskningsanknuten ledarskapsutbildning.

Huvudmän som har stor verksamhet erbjuder i regel fler stödfunktioner än de huvudmän som har mindre verksamheter. En av de fristående skolorna i granskningen ingår i en större koncern, men i övrigt är de granskade fristående skolorna små och stödfunktionerna är främst relaterade till den kompetens som finns inom styrelsen. I två av de fristående skolorna är rektorn och huvudmannen samma fysiska person och stödfunktioner blir de som rektorn ger sig själv.

”...Ur Skolinspektionens perspektiv är det centrala att huvudmannen, oavsett om det är fråga om en stor eller liten fristående eller kommunal skola, har system för att säkra att rektorerna leder och samordnar den pedagogiska verksamheten och samtidigt bevakar att förutsättningar och stöd gör det möjligt. Det framgår att samtal och system som kan gagna detta behöver utvecklas och att huvudmän tillsammans med rektorer behöver arbeta mer konkret och aktivt för att förverkliga detta.”

Bemanning i kommunerna

För att belysa hur bemanningen i kommunerna ser ut totalt sett, redovisas nedan omfattningen av kategorin anställda inom ”administration”, som innefattar bla de grupper av anställda som arbetar med verksamhetsutveckling och liknande som huvudsaklig arbetsuppgift. Därefter redovisas en ögonblicksbild av arbetsförmedlingens platsannonser där kommuner i landet söker personal inom detta område. Jag har här valt att söka på befattningsbenämningar som är vanliga för personal med någon form av utvecklingsuppdrag som huvuduppgift (inom samtliga kommunala verksamheter).

Antal anställda i kommunerna (SKL:s statistik nov 2012)

	Anställda per 1000 inv	
	Totalt	Administration (ledning, adm & handläggning)
Riket (samtl 290 kommuner)	64,4	7,7
Glesbygdskommuner	87,9	9,6

Ovanstående statistik innebär att en kommun med 10.000 invånare har i genomsnitt 77 (glesbygd 96) personer anställda inom ledning, administration och handläggning för hela kommunens verksamhet. Detta inkluderar samtliga rektorer, äldreomsorgschefer, förskolechefer och andra chefer, samt all ekonomi- och personaladministration, all verksamhetsadministration såsom elevadministration, barnomsorgsadministration, placeringsadministration vid äldreomsorg, särskilda boenden, diarieföring, posthatering, telefonväxel, kommunledning, biståndsbedömare, mfl handläggare och administratörer inom

miljö- och byggförvaltning, tekniska verksamheter mm. En kommun med 5.000 invånare har då i genomsnitt 38 (glesbygd 48) personer anställda för samtliga dessa uppgifter.

Annonser – lediga tjänster i kommuner (Arbetsförmedlingen – platsbanken 2013-01-10)

Inom alla kommunala verksamheter med någon form av utvecklingsuppdrag:

- Utvecklingsledare
- Metodutvecklare
- Projektledare
- Utvecklingsstrateg
- Verksamhetsutvecklare
- Kvalitetschef
- Kvalitetssamordnare

Sammanlagt annonseras detta datum 45 lediga kommunala befattningar med dessa tjänstebestämmelser, varav endast 1 (en) av dessa avser en kommun med <10.000 invånare (i detta fall en kommun med 9.680 invånare 2011).

Analys och diskussion

Med angivna fakta och forskning som grund, ger utvecklingen av kommunernas uppdrag en entydig bild; kraven har ökat både gällande kvalitet och komplexitet. Dessutom har den statliga tillsynen skärpts vilket ytterligare satt fokus på kommunernas kvalitetsresultat. De nya kraven på och möjligheterna till brukarinflytande har även detta bidragit till att i viss mån höja kraven på kvalitet i verksamheterna.

Styrdokumentens krav förutsätter kontinuerlig verksamhetsutveckling med aktuell forskning som grund, då studier visat att detta är en mycket viktig framgångsfaktor.

Förutsättningar att klara denna uppgift är att:

- Kommunen har kontinuerlig tillgång till specialistkompetens inom de aktuella områdena, som innefattar både verksamhetskompetens samt kompetens att driva utvecklingsarbete. Fakta ovan under bla "framgångsfaktorer" beskriver tydligt behovet av utvecklingskompetens och en gedigen stödorganisation för utvecklingsarbetet.
- Kommunen har en ledningsorganisation som gynnar ett brett arbete med kontinuerlig

verksamhetsutveckling, där chefer och politisk ledning samarbetar kring formulering, uppföljning och utvärdering av utvecklingsmål för verksamheterna. Kommunledningens insikt ang detta samt dess förmåga att använda ovan angiven kunskap om ledningsarbetets processer och perspektiv blir då avgörande för att nå utvecklingsmålen. I framgångsfaktorerna ovan nämns bla behovet av ett tydligt ledarskap/rollfördelning, en samsyn kring mål och inriktning samt ett systematiskt och professionellt organiserat kvalitetsarbete.

Fakta ovan belyser läget idag (se under "kvalitetsmätning och granskning..."), där man tydligt ser att kommuner i allmänhet behöver utveckla organisation och ledarskap för att leva upp till kraven på ett professionellt och systematiskt kvalitetsarbete. Oklarheter i roll- och ansvarsfördelning mellan huvudman (fullmäktige/nämnd) och verksamhet (chefer) påvisas dessutom i många fall (se Skolverkets studie "Kommunalt huvudmannaskap i praktiken"). De små kommunerna har sällan eller aldrig möjlighet – ekonomisk och organisatoriskt – bemanna kommunen med någon form av "utvecklingsstab" eller liknande. Än svårare blir uppgiften då det här ofta krävs flera olika specialkompetenser inom bla vård och skola. Ser man till antal anställda i genomsnitt för en mindre kommun inom den aktuella personalgruppen "administration" (se ovan under "bemanning i kommunerna"), där man tydligt ser att det inte är möjligt för små kommuner att ha "råd" med en utvecklingsstab (eller liknande). Detta bekräftas också av genomgången av platsannonserna ovan, där jag vid ett specifikt datum gått igenom alla platsannonser där någon kommun söker personal på någon befattning med utvecklingsuppdrag som huvuduppgift. Av totalt 45 befattningar var det endast en (1) som söktes av en kommun med mindre än 10.000 invånare.

Små kommuner har således mycket små möjligheter att helt på egen hand klara kompetenskraven inom dessa specialistområden vad gäller verksamhetsutveckling, då samma kvalitetskrav ställs på samtliga kommuner. Vid omfattande och tidskrävande utvecklingsarbeten krävs dessutom en organisation för att under lång tid processa och implementera arbetet i hela verksamheten, vilket sällan är möjligt att genomföra enbart i befintlig linjeorganisation eller med någon enstaka utvecklingsledare eller motsvarande.

Slutsatser

Nedan nämner jag några intressanta frågeställningar, som utgör slutsatser och samtidigt pekar på ett behov av att framöver se över små kommuners möjligheter att nå upp till statens och medborgarnas kvalitets- och utvecklingskrav gällande i första hand de stora verksamheterna utbildning, vård och omsorg:

- Är det rimligt att ställa samma krav på alla kommuner (med tanke på att de största kommunerna är ca 100 gånger större än de minsta)?
- Krävs det en ny kommunsammanslagingsreform (ev frivillig med ökade statsbidrag som "extra morot" till de kommuner som går samman) ?
- Är lösningen istället en ny ordning beträffande skärpta krav på samverkan mellan kommuner/andra aktörer? (det finns exempel på utökad samverkan i kommunalförbund, gemensamma nämnder mellan flera kommuner, regionala nätverk, samverkan med frivilligkrafter mm; räcker detta?)
- Bör staten och regionerna arbeta för ett utvidgat gemensamt statligt/regionalt stödsystem för mindre kommuner gällande specialistkompetens och utvecklingsstöd? Och finns i så fall incitament hos i första hand de mindre kommunerna att nyttja en sådan resurs?

Avslutningsvis vill jag återigen peka på behovet av forskning inom området, tex det som nämns ovan (se "Kvalitetsgranskning av rektors ledarskap; Skolinspektionens rapport 2012:1) gällande relationen mellan huvudmannens ansvar och förutsättningarna för verksamheterna att bedriva utvecklingsarbete för att nå upp till de nya och högra kraven. En sådan forskning skulle med största sannolikhet poängtera behovet av att på ett eller annat sätt öka möjligheterna att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete främst i de 77 kommuner i Sverige som har mindre än 10.000 invånare.

Käll- och litteraturförteckning

Litteratur mm

Montin, Stig;	Moderna kommuner (2002)
Petersson, Olof;	Kommunalpolitik (2006), 5:e upplagan
Skolverket;	Att granska och förbättra kvalitet (2002), rapport
Berg, Gunnar;	Skolkultur – Nyckeln till skolans utveckling (2000)
Yukl, Gary;	Leadership in organizations (2010, 7:e upplagan)
Bolman/Deal; (översättn Holmqvist, A)	Nya perspektiv på organization och ledarskap (2010,3:e upplagan)
SKL;	Framgångsfaktorer inom äldreomsorgen – en analys av kommunernas resultat 2009 (ur ”öppna jämförelser”)
Rådet för främjande av kommunala analyser	Framgångsfaktorer i kommuner och landsting – en översikt (2010)
Hultkrantz, Lars	Metodik för cost-benefitanalys av olycksprevention inom kommunsektorn (rapport, Handelshögskolan vid Örebro universitet 2010)
Skolinspektionen;	Tillsynsbeslut 2011 (sammanställning statistikdatabas); tabell 18 – ”Kommunen som huvudman”
Skolinspektionen;	Kvalitetsgranskning av rektors ledarskap (Rapport 2012:1)
Skolverket;	Kommunalt huvudmannaskap i praktiken – en kvalitativ studie (Rapport 2011:362)

Lagar

Kommunallagen;	SFS 1991:900
Skollagen;	SFS 2010:800
Socialtjänstlagen;	SFS 2001:453

Övriga källor

SKL;	Antal anställda i kommunerna (Offentlig statistik per nov 2012)
Arbetsförmedlingen;	www.platsbanken , 2013-01-10

