

Tillitsbaserad styrning och ledning

– en kommentar till ett samtal och till
state of the art

Björn Brorström

Tillitsbaserad styrning och ledning

– en kommentar till ett samtal och till state of the art

Björn Brorström

U-rapport nr 117

ISBN 978-91-89458-16-1
© KFi tillsammans med författarna 2023
KFi – Kommunforskning i Västsverige
c/o Göteborgs universitet
Box 665
405 30 Göteborg
Tel 0703-41 65 17
E-post kfi@kfi.se
www.kfi.se

Innehåll

Förord	5
1. Inledning.....	6
2. Innebörd	9
• Fokus på medborgarna och decentralisering	
• Samarbete	
• Förenkling	
• Vad tillitsbaserad styrning och ledning inte är	
3. Implementering	11
4. Grannlåt.....	12
5. Så vad är då tillitsbaserad styrning och ledning idag	13
6. Styrning för kontinuitet och förändring	16
Referenser	17

Förord

I några tidigare publicerade rapporter och bokkapitel har jag problematiserat fenomenet, modellen eller förhållningssättet tillitsbaserad styrning och ledning. Det har skett utifrån förhållningssättets utgångspunkter, erfarenheter från försök till implementering och uppkomna effekter av för omfattande mandat till decentraliserade enheter i situationer där en annan typ av styrning och dialog mellan huvudman och agent hade varit önskvärd och ändamålsenlig. Jag har i texter där förhållningssättet beskrivs saknat resonemang om risker med till exempel för stort utrymme för professionella grupper och att delen sätts framför helheten i starkt decentraliserade organisationer. Jag har använt begreppet ocentralisering för att karaktärisera situationen där förbindelselänken mellan centralt och lokalt är svag eller till och med obefintlig. Samtidigt har jag i alla texter noga poängterat att egenskaper såsom tillit, samarbete, öppenhet och ansvarstagande är synnerligen centrala och viktiga egenskaper inom alla olika typer av organisationer. Vad frågan gäller är hur sådana egenskaper växer fram eller förstärks. Min tveksamhet gäller om vägen går via till synes välförpackade reformer som framställs som lösningar på hur verksamheten ska styras, organiseras och ledas för en gynnsam utveckling. Det må vara mål- och resultatstyrning, processtyrning eller tillitsbaserad styrning och ledning, vår uppgift som forskare är problematisera och kritiskt granska i syfte att tillföra kunskaper om hinder och möjligheter för genomförande och tillämpning. Med mina bidrag och inlägg har jag försökt bidra till ökade kunskaper och till en viktig och nödvändig diskussion.

Jag kände mig färdig, men så råkade jag träffa på en länk till ett samtal om tillitsbaserad styrning och ledning mellan några av modellens starka förespråkare. Jag lyssnade, samtalet gick helt enkelt inte att lämna okommenterat och har föranlett bifogade rapport som publiceras i Kommunforskning i Västsveriges U-serie som rapport 117.

Hamburgö i juni 2023
Björn Brorström

1. Inledning

Som lärare och forskare inom samhällsvetenskap har min självklara utgångspunkt alltid varit att bidra till samhällsutveckling och göra det genom problematisering och kritisk granskning och analys av fenomen och företeelser av skilda slag. Vårt uppdrag som samhällsvetarna inom akademien är att beskriva, förklara och bidra till ökad förståelse för samhällsutvecklingen genom kritisk granskning. Den dagen vi överger denna inriktning blir vi inte bara ointressanta utan riskerar också att bli överflödiga.

Som en del i min forskning kring styrning, organisering och ledning inom och av offentlig förvaltning har jag genomfört en mängd studier av lansering, genomförande och effekter av olika typer av administrativa reformer. I olika studier har strävan varit att förklara varför vissa reformer lanseras, varför de går att implementera dem eller inte och varför de vid framgångsrik implementering ger upphov till effekter av skilda slag och huruvida dessa är avsedda, förväntade och önskade eller kanske precis tvärtom. Jag har naturligtvis som forskare aldrig i mina texter drivit på för tillämpning av en viss modell eller metod utan överlämnat till läsarna att bedöma lämplighet och användbarhet.

I några tidigare rapporter publicerade av Kommunforskning i Västsverige (se till exempel Brorström, 2022) problematiserar jag tillitsbaserad styrning och ledning och jag gör det också i ett nyligen publicerat bokkapitel (Brorström, 2023) och i min senaste bok som har titeln ”Styrning” med underrubrikerna ”Ideologier och reformer under ett halvt sekel” och ”Från programbudgetering till Tillitsbaserad styrning och ledning” (Brorström, 2023). Problematiseringen sker utifrån observationen att samtidigt som tillit är framlyft kanske till och med beordrat i statliga utredningar och deklARATIONER från politiken på nationell nivå, brister det i tillit vertikalt i samhällsorganisationen. I många frågor och inom många områden förefaller regeringen sakna tillit till sina myndigheter och till kommuner och regioner. Vidare gäller att relationen mellan statliga myndigheter å ena sidan och regioner och kommuner å andra sidan många gånger förefaller vara bristfällig. Studier av hur styrning utövas visar också att en för långtgående tillit, för stort mandat för aktörer, kan innebära problem vid genomförandet av verksamheten, fler centralt utfärdade riktlinjer och regler

hade i dessa fall varit önskvärt. Manöverutrymmet för verksamheter måste under vissa förhållanden begränsas, verksamheten och dess avnämare tjäna på tydliga riktlinjer och regler och en lägre grad av decentralisering av beslut.

En annan observation är att det i hanteringen av konsekvenserna av coronapandemin visade sig att det inom kommuner och regioner fanns tillit mellan politik och förvaltning och mellan chefer och medarbetare vertikalt och horisontellt inom förvaltningsorganisationen. Tilliten till varandra var stor, eller i alla fall tillräcklig, och gemensamt tog sig aktörer inom regioner och kommuner an uppgiften att begränsa smittspridningen samtidigt som viktiga samhällsfunktioner av skilda slag upprätthölls. Detta förhållande var då helt oberoende av om någon tillitsreform genomförts. Den slutsats som följer av detta är att tillit utvecklas och etableras oberoende av reformer, en självklarhet egentligen att så kan ske men behöver ändå uttryckas.

En ytterligare observation är att en tillitsreform står sig slätt gentemot politikens behov av att markera, positionera sig och driva politik genom prioriteringar och resursfördelning till särskilt utvalda områden och verksamheter. Ett mycket slående exempel på detta är den kraftigt ökade förekomsten av specialdestinerade statsbidrag till kommuner och regioner, som naturligtvis går stick i stäv mot innebörden av kommunal självstyrelse och tillit till att beslutsfattare lokalt äger förmåga att prioritera utifrån övergripande samhällliga mål och ta ansvar för verksamheten. Idén om att tillämpa tillitsbaserad styrning och ledning är uppenbart problematisk på många olika sätt.

Parallellt med att jag gjort en del som jag uppfattar som problematiska observationer har osäkerheten kring vad tillitsbaserad styrning och ledning är ökat eller kanske snarare har trots försök att förstå någon klarhet inte uppnåtts. Detta beror delvis på att förespråkarna ofta bemöter invändningar med att hävda att den är ooberättigad och hanterad inom styrmodellen. Till exempel bemötts synpunkten om risken med för omfattande mandat för verksamheten med att ansvarsutkrävande och kontroll är en del i styrningen och ledningen. På frågan om förekomsten av styrande mål är svaret att det naturligtvis ska finnas men målen ska vara färre. Ett tredje exempel är att på frågan om vad styrmodellen är konkret så är svaret att det inte är någon styrmodell utan ett förhållningssätt. Inte undra på att det blir luddigt.

Så frågan kvarstår; vad är tillitsbaserad styrning och ledning? För en kort tid sedan råkade jag träffa på en länk till ett samtal där några av de främsta företrädarna för tillitsbaserad styrning och ledning medverkade och gav sin syn på förhållningssättets innebörd och förväntade effekter. Nu fanns en möjlighet att få

veta och få information om ”state of the art”. Jag lyssnade på samtalet och började förbryllad fundera kring vad som sägs. En känsla infann sig att beskrivningar och resonemang inte innebar någon ökad klarhet. Därför valde jag att transkribera och dokumentera samtalet för att närmare kunna analysera vad som egentligen sagts. Resonemangen visade sig handla framför allt om innebörd och om hur implementering kan ske. Fortsättningsvis i denna rapport återger jag vad som sades under dessa två rubriker. En tredje rubrik är ”Grannlåt” och här återges några kraftfulla och säljande formuleringar om tillitsbaserad styrning och ledning. Ett uttalande om effekter finns i avsnittet om grannlåt. Min empiri i denna studie och rapport är således ett samtal mellan fyra personer, alla uppenbart starka tillskyndare till fenomenet tillitsbaserad styrning och ledning.

För ordningens skull vill jag påpeka att en problematisering av en styrmodell och förhållningssätt som baseras på idén om tillit inte innebär en problematisering eller ifrågasättande av betydelsen av tillit som sådan. Tillit inom en organisation är en viktig egenskap för en gynnsam utveckling och en viktig egenskap i samspelet mellan aktörer från olika typer av samhällsorganisationer.

2. Innebörd

Fokus på medborgarna och decentralisering. Återkommande i beskrivningarna av innebörden är att fokus ska vara på invånarna, det vill säga dem organisationen och verksamheten är till för. Idén är att vid ett tillitsbaserat arbets sätt ska medborgarna kunna påverka vid mötet med exempelvis företrädare för skola, omsorg och socialtjänst och i mötet nå fram med sina synpunkter. Kommentarer, kritik och önskemål behöver inte alltid gå via politikerna hävdas det utan det kan bli en direktpåverkan. Därefter blir det en uppåtgående riktning inom organisationen där feedback lämnas till chefer och i slutändan till politiken.

Logiskt i förhållande till idén om att ta utgångspunkt i medborgarna är decentralisering av beslut. Besluten ska fattas så nära invånarna som möjligt. En sådan ordning kräver framhålls det att prioriteringarna är tydliga. Det ska vara tydliga prioriteringar, tydliga ramar men inom dessa ramar har ”man” ett stort handlingsutrymme. Chefer ska ha mandat att driva utvecklingen och ledarskapet ska finnas överallt i organisationen, även ute i kapilläerna. Det ska vara ett coachande ledarskap, vilket innebär att ”man” stöttar mer än vad ”man” styr och kontrollerar. En åsikt som också framfördes angående ledarskapet var att chefer måste förstå att informella ledare kan gå före så länge de gör det i rätt riktning.

Samarbete. En innebörd av förhållningssättet tillitsbaserad styrning och ledning är enligt beskrivning av en av de medverkande i samtalet att det finns ett samarbete mellan avdelningar inom kommunen eller regionen och mellan kommuner och regioner. Något mer än så sades inte om den punkten!

Förenkling. En del i innebörden av tillitsbaserad styrning och ledning är också att förenkla riktlinjer och processer. Uppmaningen är att vi måste förenkla. Ett påpekande är att då inte glömma bort den hårda delen, det är lätt att fokusera för mycket på den mjuka. Min tolkning av utsagan är att ledarskap och informella relationer ägnas för mycket uppmärksamhet och att inte tillräckligt med arbete läggs ned på den formella styrmodellen. Frågan som inställer sig är om detta innebär att förespråkarna för tillitsbaserad styrning och ledning menar

att det är för stark fokusering på kultur och för lite på struktur. Förenkling förefaller framförallt avse formerna för uppföljning och tillsyn. Det är nödvändigt påpekas det med uppföljning och vad gäller tillsyn ska denna vara stödjande och främjande. Ett påpekande var också att kommunen är linjestyrd och ett ansvarutkrävande finns, men det får inte dominera för mycket utan utrymme måste finnas för kultur. En annan kommentar var att kommunen nu arbetar med färre mål, vilket bland annat inneburit luddigare budgetanvisningar. Alla är med på det nya arbetssättet enligt beskrivningen men det kommer att ta tid. I sammanhanget påpekas också den stora betydelse som stödfunktionerna har för att förändra den hårda styrningen.

Vad tillitsbaserad styrning och ledning inte är. Ett påpekande finns också om vad tillitsbaserad styrning och ledning inte är. Det handlar inte om fritt valt arbete. En klatschig kommentarer och formulering som sannolikt syftar till att visa att ansvarutkrävande är en viktig del i tillitsbaserad styrning och ledning.

3. Implementering

Angående implementering och tillämpning framfördes att en nyligen genomförd studie visat att cirka 60 procent av kommunerna arbetar med tillitsbaserad styrning och ledning idag. Detta betraktades av sagespersonen som ett fantastiskt genomslag. De som går före är kommunerna och då framför allt de mindre kommunerna. Lite här och där händer det saker och ting inom stat och region är bedömningen, men kommunerna är före.

Vid implementering går det att göra på olika sätt framhålls det. En del börjar med ledarskapet och andra börjar lokalt ute på en avdelning eller i förvaltningen och arbetar sig uppåt. Ett tips var att börja med en diskussion med ekonomichefen eftersom mycket handlar om arbetet med styrning, rapportering och kontroll. Stödfunktionerna måste se sitt ansvar för standardisering och förpappring. Det är viktigt att stödfunktionerna är med och inte driver en egen agenda påpekas det.

Ett särskilt problem för många vid implementering anges vara att de får kämpa för att få politiken med sig. Det är en av de viktiga frågorna att få de förtroendevalda att förstå att de kan styra bättre och mer effektivt om de visar tillit till tjänstemännen och har en bra dialog, gör tydliga prioriteringar och inte detaljstyr. Det är viktigt att tala med politiken om "vattentrappan" (?). Det handlar om att hålla i, det är ingen kvickfix och det kommer att ta tid är andra kommentarer till implementering.

4. Grannlåt

Inte oväntat beskrivs innebörden av tillitsbaserad styrning och ledning med kraftfulla och säljande uttryck, eller om man så vill av grannlåt. Ett uttalande är att det handlar om att styra på riktigt. En form av precisering av att styra på riktigt är att det handlar om att styra lite mindre men att det blir verklig styrning. Någon närmare beskrivning av vad innebörden är av att styra på riktigt eller verklig styrning ges inte i samtalet och resonemanget. En annan säljande fras är att tillitsbaserad styrning och ledning handlar om att gå från ”kontroll till koll”. Var gränsen går mellan att kontrollera och att ha koll utvecklas inte, vilket sannolikt inte heller låter sig göras. En innebörd av detta är då samtidigt att gränsen mellan klassisk mål- och resultatstyrning och en tillitsbaserad styrning och ledning blir oklar och flytande. Under delrubriken grannlåt kan också effekten av tillämpning av tillitsbaserad styrning och ledning föras. Det framhålls att förhållningssättet är viktigt för att få effektiva offentliga verksamheter, för att kunna ta tillvara på kompetensen ute på golvet och för att få en god service till våra medborgare. Ytterst handlar det enligt en beskrivning om att vi ska få demokratin att leva, att få tillit till vårt offentliga system.

5. Så vad är då tillitsbaserad styrning och ledning idag

Förespråkare och företrädare för kommuner har beskrivit innebörd och har därvid använt ord och formuleringar såsom att det handlar om ”verklig styrning”, ”koll i stället för kontroll”, få demokratin att leva och att stötta mer än att styra. Vag och meningslös information. Det hade varit smakligt om förespråkare och företrädare kunde låta bli att vara försäljare och i stället förklara vad som avses med styrmodellen eller förhållningssättet och kanske till och med problematisera innebörder och förväntade, överraskande, avsedda eller icke avsedda effekter av skilda slag.

Mer konkret om innebörden av fenomenet så förefaller enligt de lämnade beskrivningarna den mest viktiga punkten vara att utgå från medborgarnas vilja, det vill säga det externa perspektivet dominerar. Det är mötet med de som organisationen är till för som är det mest centrala. De resonemang som förs i sammanhanget är ytterst förvånande. För det första vill jag påminna om att medborgarperspektiv på den genomförda verksamheten och hur prioriteringar görs är och har varit aktuellt under många år. I de gamla småkommunerna med den närhet som fanns var det en självklarhet med medborgarinflytande och efter kommunsammanslagningarna som avslutades i mitten av 1970-talet har en mängd olika initiativ tagits och tas från aktörer på skilda nivåer för att skapa fruktbara förbindelser lokalt med medborgare och brukare. Jag bjuder på följande; frikommunförsöken, kommunalnämnder, primärvårdsnämnder, distriktsnämnder, institutionsstyrelser, medborgarkontor, medborgardialog, medborgarförslag, kommunala råd, brukarträffar, öppet hus, ”opening strategy” och lokala folkomröstningar. Det är onekligen märkligt att medborgardialog nu förs fram som något nytt och till och med som en grundbult i förhållningssättet. En annan kommentar i sammanhanget som tyder på över tid ökat intresse för den lokala politiken är att röstdelningen vid de allmänna valen har ökat.

Men ännu mer förvånande är den uppfattning som redovisas rörande de förtroendevaldas roll. De uppfattas som bromsklossar vid implementering

av tillitsbaserad styrning och ledning och de måste övertygas om att släppa på detaljstyrningen. Vidare är det viktigt att direktkommunikation upprättas mellan medborgare och verksamheten, synpunkter behöver inte alltid framföras direkt till de förtroendevalda utan till medarbetare i verksamheten som sedan via chefer kommunicerar uppåt i systemet till de förtroendevalda. Tillitsbaserad styrning och ledning förefaller följaktligen inte ha något att göra med demokratiutveckling i meningen politiskt inflytande utan tvärtom om är politikererna till besvär vid implementering och tillämpning av tillitsbaserad styrning och ledning. Som sagt onekligen en anmärkningsvärd innebörd att det politiska systemet måste rundas och/eller övertygas om att sluta detaljstyra. Vårt tog tilliten vägen?

En innebörd är också samarbete över gränser. Naturligtvis är samarbete såväl en effekt av tillitsfulla förhållanden som ett resultat av tillit. Resonemang kring förhållandet mellan samarbete och förtroende återfinns bland annat i Brorström och Siverbo (2002). Att kasta in vikten av samarbete som en innebörd i tillitsbaserad styrning och ledning utan närmare förklaring kan inte uppfattas på något annat sätt än som ett försök placera in ytterligare honnörsord under fanan. Allt i syfte att försöka övertyga kritiker och potentiella användare om fenomenets kvaliteter. Detta gör inte innebörden av tillitsbaserad styrning och ledning tydligare, precis tvärtom. Modellen eller förhållningssättet blir ännu mer diffust.

En ytterligare innebörd är förenkling. Här framhålls att stödstrukturen måste bistå i arbetet med att förenkla, till exempel genom att minska antalet styrande mål, minska antalet rekommendationer, riktlinjer och regler och göra processer enklare. Det handlar samtidigt om två olika logiker, dels att se över den klassiska mål- och resultatstyrningsmodellen, dels att se över den byråkratiska styrningen det vill säga styrningen av processer. Ett intressant uttalande på detta tema är att ansvarsutkrävande inte får styra för mycket utan det ska finnas utrymme för kultur. Vad innebär det att inte styra för mycket med ansvarsutkrävande? Ansvar är väl inget relativt utan antingen har någon ansvar eller inte ansvar? På temat stödfunktioner uttalas också att det är viktigt att dessa är med och inte driver en egen agenda. Också ett besynnerligt uttalande. Om en stödfunktion driver en egen agenda då har organisationen stora problem. Kommentaren till hur implementering ska ske är också intressant. Lite hur som helst verkar vara det som gäller, men ekonomichefen, inte de ledande politikererna eller kommunchef, har särskilt stor betydelse.

I samtalet påstods att 60 procent av Sveriges kommuner och regioner arbetar med tillitsbaserad styrning och ledning, vilket ses som ett fantastiskt genomslag. Det finns andra uppgifter om förekomst men det kan säkert vara som så att 60 procent på något sätt har hanterat frågan, men spridningen av hur aktivt arbetet är eller har varit är sannolikt mycket stor. I en studie genomförd av Siverbo (2023) där budgetdokument studerats för en kartläggning av förekomst konstateras att omfattningen kan vara hälften av alla kommuner eller drygt, men att en stor majoritet har en låg ambition i arbetet med att införa och använda modellen. I dessa kommuner kan styrmodellen eller förhållningssättet knappast sägas vara infört. Det hade varit på sin plats om uppgiften om att 60 procent tillämpar tillitsbaserad styrning och ledning hade problematiserats. Kanske är det snarare fem till tio procent som faktiskt kan sägas ha implementerat modellen eller förhållningssättet. Det är viss skillnad gentemot uppgiften om 60 procent. Det är för övrigt alls inte ovanligt att skillnaden mellan de som infört och tillämpar en styrmodell och de som visar intresse och talar om det som en möjlig tillämpning är stor (se till exempel Rombach, 1991). Det är viktigt att vid beskrivningar av förekomst att hålla isär vad som är prat, beslut och vad som är handling och genomfört.

En systematisk genomgång av vad som framfördes vid samtalet innebar inte att innebörden av tillitsbaserad styrning och ledning klarnade, eller kanske gjorde den det. Det är ingen styrmodell, det är heller inget förhållningssätt utan det är en blandning av honnörsord och självklarheter! Fenomenet har helt enkelt inte klarat mötet med verkligheten eller med andra ord med praktiken och har därför blivit allt eller inget. Vidare gäller, vilket är problematiskt inte minst ur ett vetenskapligt perspektiv, att det är en avsaknad av problematisering till exempel rörande risken för suboptimering, egennyttigt beteende i professionella organisationer och hos professionella aktörer samt förekomsten av informationsasymmetri som påverkar maktförhållandena. Vidare finns ingen problematisering rörande fenomenet samarbete och hur samarbetet kan etableras vertikalt och horisontellt. En inte minst viktig aspekt är förhållandet mellan styrning och samarbete, balansgången är svår utifrån att aktörer besitter olika positioner och olika grad av formell och informell status (se Brorström, 2023). Den enda problematiseringen förefaller helt enkelt vara att politikerna är besvärliga att ha att göra med och inte vill överge detaljstyrningen.

6. Styrning för kontinuitet och förändring

Tillit byggs upp successivt inom en organisation och mellan organisationer om aktörer beslutar och agerar på ett sätt som stödjer samarbete och ömsesidighet, det vill säga betraktar egna beslut och handlingar utifrån kortsiktiga och långsiktiga konsekvenser för andra. Tillit inom en organisation skapar stabilitet och kontinuitet och möjliggör samtidigt förändring eftersom aktörer litar på varandras avsikter med förändringen och på att kunskaper och kompetens att genomföra förändring finns. Grundbultar i styrfilosofin och tillämpningen är fokus på uppgiften, ansvarsfördelning, åtagande, uppföljning och dialog! Styrningen måste bygga på att alla tar det ansvar som tilldelats, men hur ansvarsfördelningen sker och vad ansvaret omfattar i tid och rum måste vara situationsanpassat. Den goda styrningen bygger också på en medvetenhet om den klassiska konflikten mellan helhet och delar och en beredskap för att korrigera vid avvikelser. Det handlar inte om att misstro utan om realism baserad på etablerad kunskap. Etiketter och honnörsord och fromma förhoppningar leder enbart för eller senare till besvikelse.

Referenser

- Björk Lisa, Stefan Tengblad, Thomas Andersson, Björn Brorström, Lotta Dellve och Annika Härenstam, 2023
"Tillförlitlig styrning och organisering av välfärden". Stockholm: SNS förlag
- Brorström, Björn, 2023
I Björk Lisa, Stefan Tengblad, Thomas Andersson, Björn Brorström, Lotta Dellve och Annika Härenstam, 2023, 84–96
"Tillförlitlig styrning och organisering av välfärden". Stockholm: SNS förlag.
- Brorström, Björn, 2023
"Styrning. Ideologier och reformer under ett halvt sekel. Från programbudgetering till Tillitsbaserad styrning och ledning". KFi-rapport 189. Göteborg: Kommunforskning i Västsverige
- Brorström, Björn, 2023
"Styrning och samverkan. Ett inlägg om vertikala relationer inom samhällsorganisationen". U-rapport 116. Göteborg: Kommunforskning i Västsverige
- Brorström, Björn och Sven Siverbo, 2002
"Institutioner och individer". Lund: Studentlitteratur
- Rombach, Björn, 1991
"Det går inte att styra med mål". Lund: Studentlitteratur
- Siverbo, Sven, 2022
Tillitsbaserad styrning och ledning i kommuner och regioner - Spridning, adoption och implementering". KFi-rapport 180, Göteborg: Kommunforskning i Västsverige

Kommunforskning i Västsverige, KFi, är en organisation som bedriver forskning inom området ekonomi och organisation i kommuner och regioner.

Verksamheten utgår ifrån ett samarbetsavtal mellan kommuner och regioner samt universitet och högskolor i Västsverige. Syftet med samarbetsavtalet är att initiera forskning inom det nämnda området och därmed bidra till att skapa en stark forskningsmiljö.



**KommunForskning
i Västsverige**

c/o Göteborgs universitet
Box 665
405 30 Göteborg

Tel 0703-41 65 17
E-post kfi@kfi.se
www.kfi.se