



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Förvaltningshögskolan

Kandidatuppsats i offentlig förvaltning VT11

Förvaltningsekonomi

Intäktsfinansierad måltidsverksamhet

- Vilka blir effekterna och varför?

Författare: Sara Björk

Handledare: Sara Brorström

Examinator: Stellan Malmer

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| 1. Inledning och bakgrund | 4 |
| 2. Problemformulering | 5 |
| 3. Syfte | 7 |
| 3.1. Avgränsning | 7 |
| 4. Metod | 8 |
| 4.1. Val av metod | 8 |
| 4.2. Problem med att studera effekter | 9 |
| 4.3. Intervjuernas struktur | 9 |
| 4.4. Urval | 10 |
| 4.5. Utförande | 11 |
| 4.6. Registrering och transkribering | 12 |
| 4.7. Analys och kategorisering | 13 |
| 5. Teoretisk referensram | 14 |
| 5.1. Effektivitet och produktivitet | 14 |
| 5.2. Effekter av prestationsfinansiering | 14 |
| 5.3. Effektkategorier | 16 |
| 5.3.1. Produktivitet | 16 |
| 5.3.2. Kostnadseffektivitet | 16 |
| 5.3.3. Adaptiv effektivitet | 17 |
| 5.3.4. Arbetssituation | 17 |
| 5.3.5. Kvalitet och service | 17 |
| 6. Empiri | 18 |
| 6.1. Måltidsverksamheten i Centrum | 18 |
| 6.1.1. Intervju med enhetschefen för måltidsverksamheten i Centrum | 18 |
| 6.1.2. Intervju med husmodern i måltidsverksamheten i Centrum | 20 |
| 6.2. Måltidsverksamheten i Lundby | 20 |
| 6.2.1. Intervju med enhetschefen för måltidsverksamheten i Lundby | 21 |
| 6.2.2. Intervju med husmodern i måltidsverksamheten i Lundby | 21 |
| 6.3. Måltidsverksamheten i Västra Göteborg | 22 |
| 6.3.1. Intervju med enhetschefen för måltidsverksamheten i Västra Göteborg | 22 |
| 6.4. Måltidsverksamheten i Västra Hisingen | 23 |
| 6.4.1. Intervju med enhetschefen för måltidsverksamheten i Västra Hisingen | 23 |
| 7. Analys | 24 |
| 7.1. Produktivitet | 24 |
| 7.2. Kostnadseffektivitet | 24 |
| 7.3. Adaptiv effektivitet | 25 |
| 7.4. Arbetssituation | 25 |
| 7.5. Kvalitet och service | 27 |

| | |
|--|-----------|
| 7.6. Sammanställd analys | 27 |
| 8. Slutsatser | 29 |
| 8.1. Intäktsfinansieringens positiva och negativa effekter | 29 |
| 8.2. Förklaringar till effekterna | 29 |
| 8.3. Avslutande reflektion | 30 |
| 8.4. Förslag till fortsatt forskning | 30 |
| Referenslista | 31 |

1. Inledning och bakgrund

Vilken ekonomistyrmodell som tillämpas i en kommunal verksamhet har betydelse för hur verksamheten bedrivs (Brorström, Haglund & Solli 2005, s.260ff). Att välja fel styrmodell kan enligt Björn Brorström, Anders Haglund och Rolf Solli vara rent av förödande (2005, s.178). Vid val av styrmodell bör de som skall fatta beslutet om vilken styrmodell som skall tillämpas ställa sig frågan vilken modell som bör väljas. För att beslutsfattarna skall kunna besvara denna fråga krävs det att det finns information om vilka effekter som olika styrmodeller kan tänkas leda till. Om det inte finns tillräckligt med information om vilka effekter som olika styrmodeller kan leda till kan det tänkas att sannolikheten att fel beslut fattas ökar. Vid otillräcklig information om vilka effekter styrmodellerna kan leda till finns alltså chansen att fel styrmodell väljs vilket kommer påverka verksamheten. Forskning som leder till att kunskaperna ökar rörande vilka effekter som olika styrmodeller leder till samt vilka förklaringar som finns till dessa uppkomna effekter är således av stor relevans.

I slutet av 1980-talet och början av 1990-talet började den offentliga sektorn låna idéer rörande organisation och styrning ifrån den privata sektorn. Detta fenomen kom senare att kallas för New Public Management (NPM). Fenomenet härstammade från den kritik som riktades mot den offentliga sektorn på 1980-talet och 1990-talet. Kritiken riktades sig främst mot den offentliga sektorns ineffektivitet och bristfälliga administration. För att komma tillrätta med dessa problem började man inom den offentliga sektorn tillämpa alternativa styrformer (Falkman, Siverbo 2001, s.10ff). I samband med NPM-rörelsen introducerades alltså den offentliga sektorn för en rad nya styrmodeller som innebar att styrningen förändrades. Exempel på modeller för styrning som började tillämpas i samband med NPM är kontrakt, kundval och prestationsfinansiering (Brorström 2004, s.7f). De nya styrmodellernas främsta syfte var att förbättra den offentliga sektorns effektivitet och produktivitet (Montin 1997, s.271). Enligt Finansdepartementet är forskningen rörande vilka effekter dessa styrmodeller leder till inom enskilda områden i många fall bristfällig (Långtidsutredningen 2003/04 s.122). Det saknas alltså forskning rörande vilka effekter dessa styrmodeller leder till inom vissa enskilda områden.

2. Problemformulering

En styrmodell som började tillämpas inom den offentliga sektorn i samband med NPM är som nämns ovan prestationsfinansiering. Budgeten är den modell för styrning som används i störst utsträckning inom den offentliga sektorn (Brorström, Haglund & Solli 2005, s.176).

Fördelning av resurser är således en vanlig modell för styrning. Prestationsfinansiering är en modell för fördelning av resurser, vilket följaktligen innebär att prestationsfinansiering är en styrmodell. Denna modell utvecklades till följd av den kritik som under 1980-talet riktades mot det traditionella sättet att fördela resurser, det vill säga att verksamheter planmässigt tilldelades resurser via anslag. Kritiken framfördes via ett antal olika forskningsrapporter. Forskarna som förde fram kritiken menade att det traditionella sättet att fördela resurser via anslag medförde ogynnsamma incitament, närmare bestämt att denna resursfördelningsmodell inte skapar incitament för att bedriva verksamhet utan tvärtom eftersom om ju bättre verksamheten presterar desto sämre blir deras resultat. För att besvara denna kritik utvecklades en ny modell för fördelning av resurser inom den offentliga sektorn där verksamheter tilldelas resurser utifrån hur mycket de faktiskt presterar (Falkman & Siverbo 2001, s.13ff).

Prestationsfinansiering är alltså en resursfördelningsmodell som sedan 1980-talet tillämpas inom den offentliga sektorn. Det finns flera former av prestationsfinansiering, det gemensamma är dock att den verksamhet som skall tilldelas resurser inte endast skall ha möjlighet att påverka sina kostnader utan även möjlighet att påverka sina intäkter. Genom att verksamheter tilldelas resurser på grundval av hur mycket de presterar har de alltså möjlighet att påverka sina intäkter. Ju mer en verksamhet gör desto mer resurser får denne. Tanken med modellen är att den skall skapa incitament för ökad produktion och ekonomisk medvetenhet samt att tillämpandet skall resultera i att resurser nyttjas mer effektivt (Falkman & Siverbo 2001, s.10ff). Prestationsfinansiering började alltså, i likhet med andra styrmodeller som introducerades i samband med NPM, tillämpas i förhoppning om att detta skulle leda till ökad produktivitet och effektivitet i verksamheterna (Montin 1997, s.270f). Modellen kan både tillämpas enskilt eller tillämpas i samband med olika organisationsmodeller, modellen används till exempel ofta som basen i en beställar-utförarmodell (Hallin & Siverbo 2003, s.127).

Det som konstaterades i inledningsavsnittet är att det är av stor vikt att det finns forskning rörande vilka effekter som olika styrmodeller faktiskt medför och förklaringar till varför dessa effekter uppstår. Det finns omfattande forskning om vilka effekter som tillämpandet av prestationsfinansiering har lett till inom hälso- och sjukvården. Det finns även forskning om vilka effekter som tillämpandet av denna form av resursfördelning har lett till inom barnomsorgen, denna forskning är dock inte lika omfattande som den inom hälso- och sjukvården. Forskning rörande effekter av tillämpandet av prestationsfinansiering i andra verksamheter än de som nämns ovan är i princip obefintlig. Om beslutsfattare behöver information om vilka effekter tillämpning av prestationsfinansiering kan få i andra verksamheter än inom barnomsorgen och hälso- och sjukvården är denna information följaktligen mycket begränsad. Det finns således luckor inom forskningen rörande effekterna av prestationsfinansiering som behöver fyllas.

Ett viktigt verksamhetsområde inom den kommunala förvaltningen är måltidsverksamheter. Med måltidsverksamheter menas verksamheter som tillagar och serverar måltider till skola och omsorg. Måltidsverksamheter förser följaktligen barn, funktionsnedsatta och äldre med mat. Dessa verksamheter spelar således en viktig roll. Att rätt styrmodell för detta verksamhetsområde väljs är därmed mycket viktigt. Måltidsverksamheter kan bland annat styras genom att prestationsfinansiering tillämpas. Mer konkret innebär det att det inom detta verksamhetsområde ibland tillämpas interna köp- och säljssystem som går ut på att måltidsverksamheterna tilldelas resurser genom att de säljer sina tjänster och får ersättning för detta. Inom detta verksamhetsområde används inte begreppet prestationsfinansiering utan här används istället begreppet intäktsfinansiering, principen med modellen är emellertid den samma. Vilka effekter som tillämpandet av denna modell inom dessa verksamheter får samt varför har dock inte studerats. Här finns det således en kunskapslucka att fylla.

3. Syfte

Syftet med denna uppsats är att bidra med kunskap om vilka effekter som tillämpandet av intäktsfinansiering inom måltidsverksamheter leder till samt att förklara varför dessa effekter uppstår. För att uppfylla uppsatsens syfte skall följande frågor besvaras:

- *Vilka positiva respektive negativa effekter leder tillämpandet av intäktsfinansiering inom måltidsverksamheter till?*
- *Varför uppstår dessa effekter till följd av att intäktsfinansiering tillämpas?*

3.1. Avgränsningar

Uppsatsen är följaktligen avgränsad till att det endast är effekterna av tillämpandet av intäktsfinansiering inom *måltidsverksamheter* som skall kartläggas, alla andra former av verksamheter utesluts i uppsatsen. Motivet till denna avgränsning är att måltidsverksamheter, som tidigare nämnts, spelar en viktig roll då denne förser barn, funktionsnedsatta och äldre med mat. En annan avgränsning är att det endast är effekterna av *intäktsfinansiering* som skall klarläggas och inte effekterna av någon annan styrmodell. Ytterligare en avgränsning är att fokus ligger på styrmodellens *effekter*. Det finns även andra aspekter rörande styrmodellen som hade kunnat studeras till exempel modellens laglighet och huruvida den är demokratisk eller inte, men i denna uppsats är det som sagt styrmodellens effekter som skall studeras. Bakgrunden till denna avgränsning är det resonemang som förs i inledningen, det vill säga vikten av att det finns forskning om vilka effekter som olika styrmodeller leder till samt varför dessa effekter uppstår.

4. Metod

4.1. Val av metod

För att besvara mina forskningsfrågor, och därav uppfylla mitt syfte, har en kvalitativ effektstudie i form av intervjuer genomförts. Enligt Ann-Marie Ekengren och Jonas Hinnfors bör valet av metod utgå ifrån de forskningsfrågor som skall besvaras (2006, s.72). Valet av metod utgår ifrån mina forskningsfrågor, och uppsatsens frågeställningar handlar om att kartlägga och förklara effekter. Effekter kan studeras på ett antal olika sätt. Ett av de vanligaste tillvägagångssätten för att studera effekter inom den offentliga förvaltningen är att fråga personer om deras upplevelser (Ekonomistyrningsverket 2006, s.19). Att genomföra intervjuer är således ett etablerat tillvägagångssätt att studera effekter inom offentlig sektor. Följaktligen ter sig valet av att använda sig av denna metod naturligt. För att studera vilka effekter som tillämpandet av intäktsfinansiering leder till och förklara varför dessa uppstår har enhetschefer samt underställd personal i måltidsverksamheter via intervjuer fått uppge vilka effekter som de upplever att modellen har lett till samt hur det kommer sig att dessa effekter uppstår. Intervjuer är en metod som lämpar sig för en rad olika områden. Metoden kan till exempel med fördel användas när ett nytt fält skall undersökas och när människors upplevelser är i fokus (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud 2007, s.284ff). Det som skall studeras i denna uppsats är människors upplevelser rörande ett outforskat ämne. Intervjuer är således en lämplig metod i mitt fall. I likhet med andra metoder kan även intervjuer föra med sig ett antal problem. För det första finns det en risk med intervjuer, den så kallade intervjuareffekten, vilket innebär att en forskares egenskaper, både personliga och professionella, kan påverka vilka svar som ges av intervjurespondenterna. Denna risk skall dock inte överdrivas, det viktiga är att forskaren är medveten om och reflekterar över detta (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud 2007, s.301). För det andra är denna metod tidskrävande, först skall intervjuerna i sig genomföras, sedan skall intervjuerna transkriberas och till sist skall det transkriberade materialet analyseras (Bryman 2008, s.436). Att denna modell har valts innebär följaktligen att antalet respondenter i studien är relativt begränsat. Jag hade kunnat komma bort från detta problem genom att istället välja kvantitativ metod i form av enkäter. Enkäter anses dock inte vara en lämplig metod för min uppsats eftersom en forskare aldrig kan få samma förståelse för sina respondenters upplevelser genom att skicka ut enkäter som han eller hon kan få genom att genomföra intervjuer.

4.2. Problem med att studera effekter

Eftersom denna uppsats är en effektstudie faller det sig naturligt att ta upp en viktig aspekt rörande effektstudier. Det finns ett problem med att studera effekter inom samhällsvetenskapliga forskningsområden. Till skillnad från naturvetenskaplig forskning kan forskare inom det samhällsvetenskapliga området inte isolera det som skall studeras ifrån sitt sammanhang, vilket innebär att det inom samhällsvetenskapen inte går säkerställa att effekterna faktiskt härstammar från det fenomen som studeras (Hallin & Siverbo 2003, s.14). Ytterligare en aspekt rörande effektstudier är vad som anses vara en effekt. Det finns dem som har uppfattningen att endast fysiska effekter, det vill säga effekter som kan observeras, är riktiga effekter. Jag tillhör dock dem som anser att upplevda effekter är minst lika verkliga som fysiska effekter. En forskare som har samma uppfattning som mig är Björn Rombach som menar att det inte finns några effekter som är mer verkliga än de effekter som upplevs (1997, s.12). Följande exempel förklarar varför jag anser att upplevda effekter är minst lika verkliga som fysiska om inte till och med mer verkliga. Om stress i verksamheter via en studie har visat sig vara en effekt av en styrmodell men personalen i verksamheterna inte upplever stress kan det då sägas att stress är en effekt av styrmodellen? Eller om istället personal i verksamheterna upplever att en styrmodell lett till stress men en studie av de fysiska effekterna inte påvisar stress kan det då sägas att stress inte är en effekt av styrmodellen? Enligt mig är svaret på båda dessa frågor nej. Jag anser att stress är socialt konstruerat och således är inte stress en effekt av en styrmodell förrän någon bland personalen i verksamheten upplever att det är en effekt.

4.3. Intervjuernas struktur

För att besvara mina forskningsfrågor har alltså ett antal intervjuer genomförts. Intervjuer kan struktureras på flera olika sätt, intervjuer kan både vara av strukturerad och ostrukturerad karaktär samt ett mellanting av dessa. Intervjuer med strukturerad karaktär liknar en muntlig frågeenkät, där frågorna ordagrant har bestämts på förhand samt att de ställs i en fastställd ordning. Om denna struktur tillämpas finns det inte heller vid intervjutillfället någon möjlighet att ställa följdfrågor. Intervjuer med strukturerad karaktär lämpar sig således för kvantitativa studier där forskaren behöver information från många respondenter (Bryman 2008, s.191ff).

Intervjuer med ostrukturerad karaktär kan istället likställas med ett samtal. Vid denna form av intervjuer ställs få frågor, respondenterna får istället prata fritt om ett ämne eller en fråga och där forskaren sedan har möjlighet att ställa uppföljningsfrågor på det som faller sig intressant. Ostrukturerade intervjuer lämpar sig när forskaren inte har tillräckligt med kunskap för att kunna formulera relevanta frågor, det vill säga att denna form av intervjuer lämpar sig när fenomen som är relativt outforskade ska studeras. Semistrukturerade intervjuer är ett mellanting mellan strukturerade och ostrukturerade intervjuer. Den semistrukturerade intervjun styrs av ett antal ämnen eller frågor som skall studeras, i vilken ordning dessa kommer eller vilka ord som används behöver dock inte bestämmas i förväg. Att använda sig av semistrukturerade intervjuer innebär således att forskaren har möjlighet att anpassa sina intervjuer till de förutsättningar som råder. Vid semistrukturerade intervjuer kan en intervjuguide användas som hjälpmedel för att undvika att viktiga ämnen eller viktiga frågor utelämnas. Denna form av intervjuer ger även forskare möjligheten att ställa följdfrågor till sina respondenter (Bryman 2008, s.435ff). Den struktur som jag har valt att använda mig av på mina intervjuer är den sistnämnda då denna gav mig möjlighet att anpassa mina frågor efter det givna intervjutillfället samt att ställa följdfrågor till mina respondenter.

4.4. Urval

Intervjurespondenterna består av enhetschefer för måltidsverksamheter inom Göteborgs Stad samt underställd personal i dessa verksamheter. Att låta både enhetschefer och underställd personal agera respondenter görs för att få en mer heltäckande syn på vilka effekter som upplevs samt varför dessa upplevs, det kan till exempel tänkas att den understående personalen upplever effekter som inte cheferna för verksamheten upplever och vice versa. Att urvalet respondenter endast har hämtats från måltidsverksamheter inom Göteborgs Stad anses inte påverka studiens generaliserbarhet i större mån, då den kontext som måltidsverksamheter agerar inom inte antas skilja sig åt i stor utsträckning mellan kommuner. Om det mot förmodan finns stora skillnader i den kontext som verksamheterna verkar kan det tänkas att denna variation fångas upp av att måltidsverksamheter i flera olika stadsdelar studeras.

4.5. Utförande

I Göteborgs Stad är det stadsdelsnämnderna som är ansvariga för måltidsverksamheterna så för att finna lämpliga intervjurespondenter började jag med att ringa till växeln i alla stadsdelskontor i Göteborgs Stad (Centrum, Västra Göteborg, Östra Göteborg, Majorna-Linné, Angered, Västra Hisingen, Norra Hisingen, Lundby, Askim-Frölunda-Högsbo och Härlanda-Örgryte) för att bli kopplad till den person som är ansvarig för stadsdelens måltidsverksamhet. De personer jag nu kom i kontakt med, som i de flesta fall var enhetschefen för måltidsverksamheten, fick efter det att jag hade presenterat mig och mitt ärende besvara frågan hur deras verksamhet finansieras. Genom de svar jag fick på denna fråga kunde jag välja ut lämpliga respondenter för mina intervjuer. Tre stadsdelar, närmare bestämt Lundby, Västra Hisingen och Askim-Frölunda-Högsbo, tillämpar intäktsfinansiering. I Askim-Frölunda-Högsbo har dock intäktsfinansiering endast tillämpats sedan januari 2011, vilket både enligt mig och enligt enhetschefen innebär att det är för tidigt att uttala sig om effekterna av att denna styrmodell används. Enhetscheferna för måltidsverksamheterna i de två återstående stadsdelarna är således lämpliga intervjurespondenter. Intervjuobjekten utgörs följaktligen delvis av enhetscheferna för måltidsverksamheterna i stadsdelarna Lundby och Västra Hisingen. I stadsdelarna Centrum och Västra Göteborg har måltidsverksamheterna under flera år tillämpat intäktsfinansiering, men för tillfället erhåller måltidsverksamheterna i dessa stadsdelar resurser genom anslag. Trots att intäktsfinansiering inte tillämpas i deras verksamheter, anses dessa enhetschefer vara lämpliga respondenter. Detta ställningstagande baseras på det faktum att dessa enhetschefer har omfattande erfarenhet av styrmodellen och dess effekter till följd av att modellen har tillämpats i deras verksamheter under flera år. Således innebär detta att även enhetscheferna för måltidsverksamheterna i Centrum och Västra Göteborg har intervjuats. I de resterande stadsdelarna tillämpas inte intäktsfinansiering i samband med att måltidsverksamheter skall tilldelas resurser. Genom denna rundringning kunde alltså fyra lämpliga intervjuobjekt väljas ut. Som tidigare nämnts har även intervjuer med underställd personal genomförts. För att här hitta lämpliga respondenter valde jag att i samband med intervjuerna med enhetscheferna be dessa att ange någon i deras verksamhet, som till exempel en husmor, som skulle kunna tänkas bidra med väsentlig information till uppsatsen. Samtliga enhetschefer kunde uppge någon i verksamheten som de ansåg skulle kunna bidra med betydelsefull information för min uppsats. Under intervjuerna med enhetscheferna fick jag alltså kontaktuppgifter till ytterligare fyra lämpliga respondenter.

De fyra personer som angavs av enhetscheferna arbetade eller hade tidigare arbetat som husmor i verksamheten. Dock intervjuades endast två av dessa husmödrar, eftersom jag upplevde att jag uppnått teoretisk mättnad (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud 2007, s.292ff), det vill säga att jag gjorde den avvägningen att det inte skulle komma fram nya relevanta aspekter genom att ytterligare intervjuer genomförs.

För att skapa en trygg stämning under intervjuerna samt ett förtroendefullt förhållande mellan mig och respondenterna, vilket kan tänkas leda till ett bättre material, vidtogs ett antal åtgärder. Till att börja med skickade jag ut ett mejl i förväg till respondenterna där de områden som skulle beröras under intervjutillfället togs upp, platsen för intervjuerna var respektive respondents arbetsplats och att jag inledningsvis vid intervjutillfällena presentera mig själv och min uppsats samt redogjorde för syftet med intervjun. Under intervjuerna ställdes frågor rörande följande områden: intervjuobjektets befattning, hur intäktsfinansieringen går till i just dennes verksamhet, vilka effekter som intervjuobjektet upplever att resursmodellen har lett till samt varför modellen upplevs leda till dessa effekter. Frågeområdet rörande hur intäktsfinansieringen går till ingick endast i de intervjuer som genomfördes med enhetscheferna. För att jag inte skulle glömma av något frågeområde hade jag under intervjutillfällena med mig en intervjuguide där de områden som skulle tas upp under intervjuerna fanns med. Enligt Alan Bryman är en intervjuguide ett bra hjälpmedel vid semistrukturerade intervjuer (2008, s.435ff). Intervjuerna genomfördes under tre dagar i april månad. Tiden för intervjuerna varierade mellan femton och fyrtiofem minuter, intervjuerna med enhetscheferna tog längre tid än intervjuerna med husmödrarna till följd av att fler frågeområden berördes under intervjuerna med enhetscheferna.

4.6. Registrering och transkribering

Samtliga intervjuer spelades in med hjälp av en diktafon. Denna form för registrering av intervjuer rekommenderas i metodlitteraturen (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud 2007, s.302, Bryman 2008, s.451). Genom att spela in intervjuerna kunde jag istället för att sitta och anteckna fokusera på vad respondenterna sa och ställa relevanta följdfrågor. När intervjuerna genomförts var nästa steg att transkribera det inspelade materialet. Intervjuerna transkriberades ordagrant, men eftersom transkribering är mycket tidskrävande utelämnades vissa delar av intervjuerna där respondenterna svävade ut och pratade om sådant som inte var relevant för min uppsats, detta gjordes för att vinna tid.

4.7. Analys och kategorisering

Efter det att intervjuerna transkriberats var det dags för en analys av det nedtecknade materialet. Bryman menar att transkriberade material ofta är mycket omfattande och ostrukturerade, således är det inte bara att sätta igång att analysera när transkriberingen är klar utan materialet måste först struktureras (Bryman 2008, s.538). Även Ekengren och Hinnfors menar att strukturering av materialet är nödvändigt innan en djupare analys är möjlig (2006, s.83). För att kunna analysera materialet krävs det alltså att det struktureras på något sätt. Jag valde att strukturera det transkriberade materialet genom att använda mig av kategorier som jag tagit fram med hjälp av den teoretiska referensramen. Genom den teoretiska referensramen skapas alltså effektkategorier som användes för att strukturera det nedtecknade materialet. När kategoriseringen av de transkriberade intervjuerna var klar var det dags att börja analysera materialet djupare.

5. Teoretisk referensram

5.1. Effektivitet och produktivitet

Som tidigare nämnts syftar prestationsfinansiering i teorin till att öka effektiviteten och produktiviteten i offentliga verksamheter, att behandla dessa två begrepp i detta avsnitt känns således som en självklarhet. En verksamhet kan vara effektiv i olika bemärkelser dels kan den vara effektiv ur kostnadssynpunkt men en verksamhet kan också vara effektiv ur ett anpassnings- och utvecklingsperspektiv. Det förstnämnda kallas för kostnadseffektivitet vilket innebär att den resursförbrukning som sker i en verksamhet i förhållande till hur mycket som genomförs är så liten som möjligt, närmare bestämt att det resurser som finns tillgängliga används effektivt. En förutsättning för att en verksamhet skall bli kostnadseffektiv är att de personer som jobbar i verksamheterna är medvetna om ekonomin (Hallin & Siverbo 2003, s.164). Att en verksamhet är effektiv ur ett anpassnings- och utvecklingsperspektiv kallas istället för adaptiv effektivitet vilket innebär att en verksamhet har förmågan att anpassa sig till förändrade förutsättningar och har goda utvecklingsmöjligheter (Brorström, Hallin & Kastberg 2000, s.9f). Enligt Brorström, Hallin och Kastberg är utbildning av personal en förutsättning för att en verksamhet skall vara adaptivt effektiv (2000, s.50ff). När det kommer till begreppet produktivitet handlar det istället om förhållandet mellan införda resurser och antal prestationer. Produktiviteten i en verksamhet ökar om denna till samma resursinsats som tidigare ökar antalet utförda prestationer, eller om verksamheten bibehåller antalet prestationer men minskar sina kostnader, med förutsättningen att metoden för och kvaliteten på prestationerna inte försämras (Törnqvist 1999, s.29).

5.2. Effekter av prestationsfinansiering

Det finns ett flertal studier rörande vilka effekter tillämpandet av prestationsfinansiering har lett till inom hälso- och sjukvården (Anell 1991, Jonsson 1994, 1995 och 1997, Brorström 1995, Törnqvist 1999, Brorström, Hallin & Kastberg 2000, Charpentier & Samuelsson 2000, Falkman & Siverbo 2001 osv.). Det finns även studier om vilka effekter styrmodellen har lett till inom barnomsorgen (Brorström & Solli 1997). De främsta effekterna som har identifierats via dessa studier är att produktiviteten har ökat i verksamheter som tillämpat prestationsfinansiering (Anell 1991, Jonsson 1994, 1995 och 1997, Brorström & Solli 1997, Charpentier & Samuelsson 2000) samt att den ekonomiska medvetenheten ökar till följd av att modellen används (Anell 1991, Brorström & Solli 1997, Törnqvist 1999, Brorström, Hallin & Kastberg 2000).

De produktivitetsökningar som forskarna upptäckt har bestått både av produktionsökningar samt av kostnadsminskningar. Att produktionen ökar förklaras av de incitament som styrmodellen för med sig då verksamheterna får ersättning per prestation och kostnadsminskningarna förklaras av den nyfunna ekonomiska medvetenheten som modellen har lett till. Den förbättrade ekonomiska medvetenheten som styrmodellen medför härstammar från att verksamheten när prestationsfinansiering tillämpas får ansvar både för sina kostnader och för sina intäkter vilket leder till att personalen blir intresserade av ekonomi. Enligt Törnqvist (1999) ökar även kvalitetsmedvetenheten som en konsekvens av att prestationsfinansiering tillämpas. Andra effekter som anges är till exempel att modellen medför att personalen i verksamheten blir mer självständig (Brorström, Hallin & Kastberg 2000) samt att modellen leder till att verksamheten tydliggörs, det vill säga att det bättre framkommer vad personalen faktiskt gör (Brorström, Hallin & Kastberg 2000). En annan positiv effekt som har visat sig inom hälso- och sjukvården är att patienterna får det bättre när prestationsfinansiering används (Brorström, Hallin & Kastberg 2000). Den bakomliggande orsaken till detta anges vara att verksamheterna blir mer serviceorienterade när de får ersättning per prestation, eftersom kunderna är avgörande för verksamheternas ekonomiska situation. Tillämpandet av prestationsfinansiering kan också medföra effekter som är mindre önskade. Ökad administration (Anell 1991, Brorström 1995, Brorström, Hallin & Kastberg 2000, Charpentier & Samuelson 2000, Falkman & Siverbo 2001) är ett exempel på en oönskad effekt som kan uppstå till följd av att styrmodellen används. Anledningen till att administrationen ökar uppges vara att olika former av rapportering ökar när prestationsfinansiering tillämpas. Ytterligare exempel på oönskade effekter är att modellen kan leda till en försämrad arbetsmiljö, arbetet kan till exempel upplevas mer stressigt som en följd av att prestationsfinansiering tillämpas (Brorström, Hallin & Kastberg 2000) modellen kan också skapa oro bland personalen (Brorström & Solli 1997). Anledningen till att arbetet kan upplevas mer stressigt uppges vara att tillämpandet av modellen innebär att verksamheten måste prestera för att erhålla intäkter vilket sätter press på personalen. Förklaringen till oron anges istället vara att då prestationsfinansiering tillämpas blir verksamhetens intäkter beroende av efterfrågan, det vill säga om efterfrågan minskar, minskar även verksamhetens intäkter vilket kan innebära att nedskärningar måste göras i verksamheten, och medvetenheten om detta bland personalen skapar oro. En annan oönskad effekt är att verksamhetens adaptiva effektivitet påverkas negativt, i form av att verksamhetens utveckling hämmas, när styrmodellen används.

Detta eftersom styrmodellen leder till att produktion prioriteras före fortbildning då utbildning av personal inte genererar intäkter (Brorström, Hallin & Kastberg 2000). Det som framgår i detta avsnitt är således att tillämpandet av prestationsfinansiering leder till en rad olika effekter.

5.3. Effektkategorier

I detta avsnitt har jag skapat ett antal effektkategorier. Dessa kategorier är härledda från den tidigare forskning som tas upp i ovanstående avsnitt. Det som framkommit genom tidigare forskning är alltså att tillämpandet av prestationsfinansiering leder till en rad olika effekter, jag har valt att dela in dessa effekter i fem kategorier, närmare bestämt *produktivitet*, *kostnadseffektivitet*, *adaptiv effektivitet*, *arbetsituation* samt *kvalitet och service*. Det är alltså dessa fem kategorier som kommer ligga till grund för analysen av det empiriska materialet. Här nedan följer en genomgång av respektive effektkategori.

5.3.1 . Produktivitet

Under denna kategori hamnar effekter som berör produktiviteten, vilket innefattar både produktionsökningar och kostnadsminskningar. Tidigare forskning har, som tidigare nämnts, visat att en av dem främsta effekterna som tillämpandet av prestationsfinansiering leder till är att produktiviteten i verksamheten ökar (Anell 1991, Jonsson 1994, 1995 och 1997, Brorström & Solli 1997, Charpentier & Samuelsson 2000). Förändrad produktivitet är en effekt som påverkar verksamheten, vilket innebär att denna kategori innefattar effekter som påverkar verksamhetsnivån.

5.3.2. Kostnadseffektivitet

Styrmodellen har också visat sig leda till effekter som berör kostnadseffektiviteten. Ekonomisk medvetenhet har, som sagts, genom tidigare forskning också visat sig vara en av dem främsta effekterna som tillämpandet av prestationsfinansiering leder till (Anell 1991, Brorström & Solli 1997, Törnqvist 1999, Brorström, Hallin & Kastberg 2000). Medvetenhet om ekonomin bland personalen är som tidigare nämnts en förutsättning för att en verksamhet skall kunna bli kostnadseffektiv. Effekter rörande den ekonomiska medvetenheten hamnar följaktligen under denna kategori. Ekonomisk medvetenhet är en effekt som påverkar individen, dock leder denna medvetenhet i sin tur till att verksamheten blir mer kostnadseffektivt vilket innebär att det påverkar verksamheten. Denna effekt handlar således i slutändan om verksamhetsnivån.

5.3.3. Adaptiv effektivitet

Adaptiv effektivitet handlar, som tidigare nämnt, om en verksamhets förmåga att anpassa sig och utvecklingsmöjlighet. Under denna effektkategori hamnar följaktligen effekter som påverkar verksamhetens anpassnings- och utvecklingsförmåga. I en studie av Björn Brorström, Bo Hallin och Gustav Kastberg (2000) har prestationsfinansiering visat sig leda till att fortbildningen av personal hämmas vilket försämrar verksamhetens utvecklingsförmåga och därmed försämras verksamhetens adaptiva effektivitet. Effekter på utbildningen av personal är följaktligen ett exempel på en effekt som placeras i denna kategori eftersom en utbildad personal är en förutsättning för verksamhetens utveckling. Även effekterna i denna kategori påverkar alltså verksamhetsnivån.

5.3.4. Arbetssituation

I denna effektkategori placeras effekter som berör arbetssituationen i verksamheterna. Ökad administration vilket har visat sig vara en av de främsta oönskade effekterna av styrmodellen (Anell 1991, Brorström 1995, Brorström, Hallin & Kastberg 2000, Charpentier & Samuelson 2000, Falkman & Siverbo 2001), eller att personalens självständighet ökar vilket framgår i Brorström, Hallin och Kastbergs studie (2000), att det skapas stress och oro bland personalen (Brorström & Solli 1997, Brorström, Hallin & Kastberg 2000) samt att verksamheten tydliggörs (Brorström, Hallin och Kastberg 2000) är således exempel på effekter som hamnar under denna kategori. De effekter som hamnar under denna kategori handlar följaktligen om förändringar på individnivå.

5.3.5. Kvalitet och service

Till den sista effektkategorin tillhör de effekter som handlar om kvalitet och service. Styrmodellen har som tidigare nämnts visat sig leda till att personalen blir mer medveten om kvalitet (Törnqvist 1999) samt till att patienterna får det bättre (Brorström, Hallin & Kastberg 2000). Dessa effekter är alltså exempel på effekter som placeras under denna kategori. Effekterna som hamnar under denna kategori påverkar främst individerna i verksamheten samt de individer som tar del av verksamhetens tjänster, det vill säga att effekterna under denna kategori i likhet med effekterna under kategorin arbetssituation handlar om förändringar på individnivå.

6. Empiri

Det empiriska materialet består av de intervjuer som jag gjort med fyra enhetschefer och två husmödrar för måltidsverksamheten i stadsdelarna Centrum, Lundby, Västra Göteborg och Västra Hisingen i Göteborgs Stad. Materialet redovisas genom att jag först ger en kort beskrivning av måltidsverksamheten i respektive stadsdel därefter presenterar jag det som uttrycktes under intervjuerna, denna presentation sker respondent för respondent under tillhörande stadsdel.

6.1. Måltidsverksamheten i Centrum

I Centrum har det funnits en gemensam måltidsorganisation sedan 1996.

Måltidsverksamheten i Centrum har tre tillagningskök i stadsdelens skolor, tio kök på förskolorna samt två tillagningskök för äldreomsorgen. Måltidsverksamheten i Centrum tillämpar för tillfället inte intäktsfinansiering. Verksamheten har emellertid tillämpat ett köp- och säljsystem, ett system där intäktsfinansiering utgör basen, mellan 1996 och 2010 men från och med första januari i år erhåller verksamheten istället sina resurser genom att den tilldelas ett bidrag från kommunen. Det förekommer dock en diskussion inom stadsdelen om att ett köp- och säljsystem skall återinföras i måltidsverksamheten igen. Intäktsfinansieringen har varit uppbyggd på så vis att verksamheten finansieras av de intäkter den får in för sin matförsäljning. De pengar verksamheten fick in för sin försäljning var de pengar som verksamheten skulle klara sig på, med några få undantag, verksamheten fick till exempel bidrag för lokalerna på skolorna och förskolorna samt för att göra ekologiska inköp.

6.1.1. Intervju med enhetschefen för måltidsverksamheten i Centrum

Enhetschefen för måltidsverksamheten i Centrum har haft sin befattning sedan verksamheten bildades 1996. Hon har alltså varit med under hela perioden som köp- och säljsystemet har tillämpats, det vill säga både vid införandet och vid avlägsnandet av modellen. Hon menar att anledningen till att stadsdelschefen beslutade att ta bort köp- och säljsystemet 2010 var att modellen skapade väldigt mycket diskussioner. Enligt enhetschefen var det priset på portionerna som var den främsta källan till diskussionerna, enhetschefen säger till exempel följande under intervjun ” *man får hela tiden försvara, det är främst inom skollunchen, så när vi slutade med köp och säljet kostade vår skollunch 22,55 och man fick hela tiden förklara vad ingick i det då* ”. Förklaringen till varför dessa diskussioner uppstår är enligt enhetschefen att pengarna finns hos rektorerna och inte hos måltidsverksamheten.

Enhetschefen upplever att det efter skiftet, det vill säga övergången från köp- och sälj till kommunbidrag, har blivit mycket lugnare eftersom de nu har sina pengar samt att de inte behöver lägga så mycket tid på uppföljning som tidigare. Enhetschefen uppger att det var omständigt att införa köp- och säljsystemet i verksamheten och hon uppger att det främst var prissättningen som skapade störst turbulens, det vill säga processen att ta fram ett enhetligt pris. Enligt enhetschefen var medarbetarna i köken med och tog fram det enhetliga priset, vilket hon menar har lett till att medarbetarna är väldigt prisedvetna, följande citat påvisar just detta *”och under den här resan så var medarbetarna i köken med och blev och är väldigt prisedvetna”*. Hon påpekar även att *”det finns en väldig medvetenhet med kostnader”*. Efterfrågebehovet är något som hon också tar upp, om det blir nerdragning på en skola och verksamheten därmed tappar portioner drabbar det verksamheten i form av arbetstimmar, enhetschefen påpekar att det är viktigt att det finns en förståelse för detta bland medarbetarna. Enligt enhetschefen kan man inte heller när ett köp- och säljsystem tillämpas lägga upp sin tid efter *”eget tycke och tänke”* utan man måste lägga tiden där eleverna finns. Att ett köp- och säljsystem tillämpas innebär också enligt enhetschefen att kvaliteten på maten får stor betydelse, eftersom det är en förutsättning för att behålla sina externa kunder, vilket framkommer av följande citat *”vi har ju vår privata eller halvprivata skola, Internationella skolan ... och dem har hela tiden velat ha oss som leverantörer, så där har vi ju verkligen försökt hålla en bra kvalitet”*. Enhetschefen menar vidare att systemet leder till att det i verksamheten skapas en strävan att få in nya kunder, eftersom detta medför att verksamheten får en bättre ekonomi, under intervjun uttrycker hon sig till exempel så här *”och en förskola till exempel man byggde och det blev mottagningskök, ja då tar vi dem, för att ja a ha en bra ekonomi. Så den fajten finns ju i det systemet, naturligtvis, som jag tycker har varit väldigt positiv”*. Hon menar också att arbetet upplevs som roligare, både av henne och av medarbetarna, eftersom dem har möjlighet att påverka den ekonomiska situationen i verksamheten. Enligt enhetschefen tar dock köp- och säljsystemet mycket tid i anspråk i form av uppföljning. Hon menar också att det krävs mycket stöd från ekonomer, vilket följande citat påvisar *”det är väldigt viktigt att man har bra hjälp utav ekonomisekreterare ... som kan hjälpa och stödja ”*.

6.1.2. Intervju med husmodern i måltidsverksamheten i Centrum

Husmodern som intervjuats i Centrum är för tillfället både husmor och gruppchef för förskolekockarna, under den period som köp- och säljsystemet tillämpades i verksamheten var hon dock endast husmor. Som husmor tar man hand om driften av köken, i vilket till exempel måltidsplanering, inköp och liknande ingår. Att verksamheten intäktsfinansierades mellan 1996 och 2010 upplevde husmodern som någonting positivt. En av orsakerna till att hon upplevde det som någonting positivt var att *”man kunde ju få in alla extra jobb och sådant man kunde göra och då kunde man påverka sin inkomst för och få in pengar som man kunde lägga på barnens mat”*. Hon menar också att alla i verksamheten fick ett större engagemang och upplevde arbetet som roligare på grund av att alla i verksamheten får ett större ansvar när modellen tillämpas. En annan effekt av modellen är enligt husmodern att *”man blir väldigt kostnadsmedveten, man köper inte bara en massa saker utan tänker efter innan”*. Husmodern menar dock att systemet föder mycket diskussioner rörande priset på portionerna. Följande citat förklarar även varför diskussionerna uppstod *”skolorna och så och började med: är det verkligen värt de här pengarna? Det blir mycket diskussioner om priset, fast det egentligen inte var högt. Eftersom de skulle betala, ifrågasatte de alltid”*. Under intervjun framhöll hon även att tillämpandet av modellen leder till att man *”ser vidare vad man kan göra för att få in lite mer då till exempel interna fester som kommunen har eller möten och så”*. Enligt husmodern fanns det en oro när modellen infördes över *”att det skulle bli lite pengar och så där, men det ser man ju, man har ju mycket mer, man påverkar situationen, det finns ingen som kan säga att nu skall vi spara på era pengar, för det ligger ju inte hos oss för om vi kan få in pengar så kan vi använda dem”* oron visade sig dock vara obefogad vilket framgår av citatet.

6.2. Måltidsverksamheten i Lundby

Måltidsverksamheten i Lundby är uppdelad, där måltider till skola och förskola utgör en del och måltider för äldre utgör en annan del. Finansieringen av verksamheten sker via ett köp- och säljsystem, vilket följaktligen innebär att den är intäktsfinansierad. Detta system har tillämpats under hela den period som måltidsverksamheten har funnits till, det vill säga att köp- och sälj har använts i verksamheten sedan början av 1990-tal. Måltidsverksamheten i Lundby får inga bidrag utan allt skall finansieras via försäljningen.

6.2.1. Intervju med enhetschefen för måltidsverksamheten i Lundby

Enhetschefen för måltidsverksamheten i Lundby har haft sin befattning i drygt fem år. Köp- och säljsystemet är den enda modell som hon har jobbat med. Under intervjun uppger hon att hon upplever att modellen leder till att *”det här med kundfokusering blir mer och mer viktig, med bemötande och servicen”*. Förklaringen till detta uppges vara *”att vi måste sälja för att gå ihop”* och om bemötandet och servicen är god så säljer dem. Kvalitetstänk är ytterligare en aspekt som enligt enhetschefen blir mycket viktig eftersom denne också hänger samman med att behålla sina kunder. Fortbildning av personal blir också viktigt, enligt enhetschefen eftersom utbildning förbättrar kvaliteten på maten. Enhetschefen upplever också att det finns en stor medvetenhet bland hennes medarbetare till följd av de arbetsprocesser som ingår i ett köp- och säljsystem såsom beställningar och avbeställningar av portioner. Enligt enhetschefen blir valfriheten för kunderna också bättre till följd av att modellen tillämpas, eftersom kunderna då kan välja vad de vill respektive inte vill köpa av måltidsverksamheten i följande citat beskrivs detta *”Vi kan inte leverera oxfilé och inte ta betalt för det. Det är lite det vi sådana frågor man kan få... Varför kan vi inte få det och det? Det kan ni visst få men då får ni betala, det kostar så här”*.

6.2.2. Intervju med husmodern i måltidsverksamheten i Lundby

Husmodern som intervjuats i Lundby har jobbat inom stadsdelens måltidsverksamhet under många år. Hon ansvarar för den dagliga produktionen i köket, men hon arbetar inte i själva köket utan ser till att allt som behövs finns, det vill säga ansvarar för alla inköp, hon är även arbetsledare för kockarna samt sköter administrationen i form av beställningar, kontering och så vidare. Husmodern uppger att hon tycker *”att det är ett väldigt bra arbetssätt att sälja”*. Och följande svar ges på frågan varför hon tycker att det är ett bra arbetssätt *”det är ju det här att man marknadsför sig och försöker och få nöjda kunder man är som ett eget litet företag så kan jag tycka. Man vårdar om kunderna och är serviceinriktad”*. Hon säger också att man i verksamheten är *”väldigt medveten om både vad man arbetar med och varför och vad det kostar och personalkostnader och allt hela biten”*. Att modellen gör att verksamheten tydliggörs samt att personalen blir medveten innebär enligt husmodern *”att man blir väldigt positiv till sitt arbete och ... det blir roligt att arbeta”*. Husmodern säger sig inte kunna se några nackdelar med modellen, men påpekar samtidigt att det självklart finns nackdelar med alla system.

6.3. Måltidsverksamheten i Västra Göteborg

Västra Göteborg består av tre före detta stadsdelar, Tynnered, Södra skärgården samt Älvsborg, som har slagits ihop i samband med Göteborgs Stad omorganisering. I och med sammanslagningen slogs även stadsdelarnas måltidsverksamheter ihop till en verksamhet. Måltidsverksamheterna i de före detta stadsdelarna var dock olika gamla. Tynnered hade haft en måltidsverksamhet sedan 1995, medan Älvsborg och Södra skärgården endast hade haft en måltidsverksamhet i några år, verksamheterna i de två sistnämnda stadsdelarna var alltså betydligt yngre än verksamheten i Tynnered. I den före detta måltidsverksamheten i Tynnered har både kommunbidrag och intäktsfinansiering, det vill säga ett köp- och säljsystem, tillämpats som resursfördelningsmodeller. Köp- och säljsystemet tillämpades i verksamheten från början av 2000-talet ända fram till sammanslagningen av de tre måltidsverksamheterna.

6.3.1. Intervju med enhetschefen för måltidsverksamheten i Västra Göteborg

Enhetschefen för måltidsverksamheten i Västra Göteborg har sedan 1997 fram till omorganiseringen av Göteborgs Stad varit enhetschef för måltidsverksamheten i Tynnered. Enligt enhetschefen var arbetet med att lägga om från kommunbidrag till ett köp- och säljsystem i början av 2000-talet mycket stort *”det är några års inkörsport”*. Arbetet handlade främst om att sätta priser eftersom allt skulle prissättas. Enligt enhetschefen får kunderna, genom att köp- och säljsystemet tillämpas, möjlighet att få sådant som de inte hade haft möjlighet att få innan, med förutsättning att de betalar för sig. På frågan om vilka positiva effekter hon tycker att modellen har lett till svarar hon på följande sätt *”Alltså det, blir mer, alltså om du köper någonting, vill du ha den här telefonen om du skall beställa den och den inte kostar nått då är den gratis, fast den är ju inte gratis för våra skattepengar, alltså så då är det tydligare”*. Hon menar att *”alla blir medvetna”* till följd av att ett köp- och säljsystem tillämpas, personalen får enligt enhetschefen *”stenkoll på ekonomin”*. Enhetschefen uppger också att servicemedvetenheten ökar bland personalen när modellen används. Köp- och säljsystemet fungerar enligt enhetschefen som en *”sporre till att skaffa nya kunder”*, vilket hon menar att kommunbidrag inte gör. Systemet gör också enligt enhetschefen att det satsas mycket på utbildning av personal eftersom detta leder till att servicen blir bra. När det kommer till negativa effekterna uppger enhetschefen att arbetet för dem på ekonomiavdelningen blir svårare när ett köp- och säljsystem tillämpas. Hon påpekar också att modellen krävde mycket administration i början innan dem infört ett webbaserat system för beställningarna.

6.4. Måltidsverksamheten i Västra Hisingen

Västra Hisingen består av två före detta stadsdelar, Biskopsgården och Torslanda, som slogs ihop till en stadsdel i samband med omorganiseringen av Göteborgs Stad. I Biskopsgården har det funnits en måltidsverksamhet under en längre tid medan det i Torslanda inte funnits någon gemensam måltidsverksamhet utan ansvaret för maten har legat hos rektorerna på skolorna. I samband med sammanslagningen av de två stadsdelarna blev det en gemensam måltidsverksamhet. Den nya måltidsverksamheten skall finansieras via dess försäljningsintäkter, det vill säga att ett köp- och säljsystem skall tillämpas i den nya verksamheten. Innan sammanslagningen tillämpade måltidsverksamheten i Biskopsgården ett köp- och säljsystem medan verksamheten i Torslanda tillämpade nämndbidrag.

6.4.1. Intervju med enhetschefen för måltidsverksamheten i Västra Hisingen

Enhetschefen för måltidsverksamheten i Västra Hisingen var innan omorganiseringen av Göteborgs Stad enhetschef för måltidsverksamheten i Biskopsgården, och där hade hon varit enhetschef sedan 2006. Enligt enhetschefen har hon tack vare köp- och säljsystemet *”lärt sig jättemycket”*. Innan köp- och säljsystemet säger hon sig ha haft *”noll koll”*. I och med att personalen i ett köp och säljsystem får räkna på vad allt kostar för att kunna sätta priser blir personalen i verksamheten medveten om ekonomin. Enhetschefen uttrycker sig till exempel på följande vis när hon pratar om vilka positiva effekter modellen lett till *”Att alla, alla skall jag väl inte säga, men man blir mer medveten alltså”*. Hon menar också att modellen förtydligar verksamheten vilket framgår av följande citat *”det blir så tydligt också ”*. Enhetschefen menar också att *”god service är ett ledord”*. Att servicen blir så viktig beror enligt enhetschefen på att dem måste *”behålla de kunderna vi har”*. Enhetschefen menar dock att det i början är väldigt mycket jobb med systemet, eftersom det måste sättas en prislapp på allt. När enhetschefen pratade om införandet av köp- och sälj i den del av verksamheten som tidigare tillhört Torslanda uttryckte hon sig till exempel så här *”det tar ju jättemycket tid och är ett jättejobb men det här blir ganska bra vet vi ju, erfarenhet när det blir klart och alla ser saker klart och tydligt, men just nu så tycker ju ingen att det här är roligt”*.

7. Analys

Analysen är strukturerad utifrån effektkategorierna *produktivitet, kostnadseffektivitet, adaptiv effektivitet, arbetsituation* samt *kvalitet och service* som behandlades i den teoretiska referensramen. I analysen har de effekter som framgår av det empiriska materialet placerats under en passande kategori och sedan beskrivits och förklarats. Avsnittet avslutas med en sammanställd analys där effekterna i de olika kategorierna ställs i förhållande till varandra.

7.1. Produktivitet

Tidigare studier rörande styrmodellen har, vilket nämns i den teoretiska referensramen, visat att prestations baserade styrmodeller inom hälso- och sjukvården samt inom barnomsorgen leder till produktivitetsökningar (Anell 1991, Jonsson 1994, 1995 och 1997, Brorström & Solli 1997, Charpentier & Samuelsson 2000). Denna form för styrning leder även inom måltidsverksamheter till positiva effekter på produktiviteten. Det som framgår av det empiriska materialet är att tre av dem som intervjuats, två enhetschefer och en husmor, upplever att köp- och säljsystemet, det vill säga intäktsfinansieringen av verksamheten, skapar drivkrafter i verksamheten. Modellen uppges skapa en strävan i verksamheterna att hitta nya kunder, eftersom nya kunder innebär en bättre ekonomi. Att tillämpa intäktsfinansiering inom måltidsverksamheter ger således effekter på produktiviteten om den strävan som skapas i verksamheten förvandlas till handling. Modellen skapar alltså förutsättningar för produktivitetsökningar i form av produktionsökningar. Strävan som skapas i verksamheten är följaktligen en positiv effekt som uppstår när styrmodellen används.

7.2. Kostnadseffektivitet

Styrmodellen har också genom ett flertal studier visat sig leda till ökad ekonomisk medvetenhet (Anell 1991, Brorström & Solli 1997, Törnqvist 1999, Brorström, Hallin & Kastberg 2000). Även i min studie framgår denna effekt. Studiens samtliga intervjurespondenter upplever att den ekonomiska medvetenheten i verksamheten har ökat som en följd av att intäktsfinansiering tillämpas. Det handlar då främst om kostnadsmedvetenhet. En positiv effekt av tillämpandet av modellen är alltså att den ekonomiska medvetenheten i verksamheten ökar. Både den förändrade arbetsprocessen, där beställningar och avbeställningar ingår, samt framtagandet av prislister som modellen förutsätter uppges vara förklaringar till varför denna effekt uppstår.

Även köparna uppges bli kostnadsmedvetna när intäktsfinansiering tillämpas då de via diskussioner med säljarna blir medvetna om vad allt kostar. Ekonomisk medvetenhet är som tidigare nämnts en förutsättning för att kostnadseffektivitet skall kunna uppnås i en verksamhet (Hallin & Siverbo 2003, s.164). Att tillämpandet av intäktsfinansiering inom måltidsverksamheter leder till ökad ekonomisk medvetenhet innebär således att förutsättningarna för att bedriva en mer kostnadseffektiv verksamhet ökar.

7.3. Adaptiv effektivitet

Enligt Brorström, Hallin och Kastberg (2000) leder prestationsfinansiering inom hälso- och sjukvården till att verksamheternas adaptiva effektivitet försämras, då verksamheternas utveckling hämmas eftersom utbildning inte prioriteras. När styrmodellen tillämpas inom måltidsverksamheter leder det istället till det omvända. Två av de fyra enhetscheferna som intervjuades angav att de upplevde att utbildning av personalen blivit mycket viktigt till följd av att den studerade styrmodellen tillämpas. Anledningen till att utbildning av personal blir viktig uppges vara att utbildning av personal leder till en god service och kvalitet vilket i sin tur är en förutsättning för att behålla befintliga kunder. Det som nämns i den teoretiska referensramen är att en utbildad personal förbättrar verksamhetens utvecklingsförmåga (Brorström, Hallin & Kastberg 2000, s.50ff). Att tillämpandet av intäktsfinansieringen leder till att det satsas mer på utbildning av personal innebär således att måltidsverksamhetens adaptiva effektivitet förbättras när styrmodellen används. Detta faktum är följaktligen ytterligare en positiv effekt som tillämpandet av intäktsfinansiering inom måltidsverksamheter leder till.

7.4. Arbetsituation

Det som framgick av den teoretiska referensramen är att tillämpandet av styrmodellen inom barnomsorgen samt inom hälso- och sjukvården leder till en rad olika effekter på arbetsituationen, så som ökad administration (Anell 1991, Brorström 1995, Brorström, Hallin & Kastberg 2000, Charpentier & Samuelson 2000, Falkman & Siverbo 2001), oro och stress (Brorström & Solli 1997, Brorström, Hallin & Kastberg 2000) samt ökad självständighet (Brorström, Hallin & Kastberg 2000). Styrmodellen leder till liknande effekter när den tillämpas inom måltidsverksamheter med den leder också till effekter rörande arbetsituationen som inte har visat sig genom tidigare forskning.

Det som framgår av det empiriska materialet är att den studerade styrmodellen upplevs leda till en rad effekter rörande arbetssituationen både positiva och negativa. Enligt tre av intervjurespondenterna, varav två husmödrar och en enhetschef, leder tillämpandet av intäktfinansiering till ett större engagemang i verksamheten och till att arbetet upplevs som roligare. Förklaringen till denna effekt uppges vara att personalen i verksamheten i samband med att styrmodellen tillämpas får möjlighet att påverka den ekonomiska situationen i verksamheten samt att personalen tilldelas ett större ansvar. En annan effekt rörande arbetssituationen som tas upp av tre enhetschefer är att det är en lång och svår process att föra in systemet i verksamheten, vilket kan skapa frustration. Prissättningsprocessen anges vara förklaringen till denna effekt. Modellen förutsätter att prislistor tas fram, vilket är både svårt och tidskrävande. Ytterligare en effekt som tas upp som hamnar under denna effektkategori är att tillämpandet av modellen leder till mycket diskussioner. Diskussionerna handlar främst om priset, till exempel varför det kostar så mycket. Två av intervjurespondenterna, en enhetschef och en husmor, uppges denna effekt. Att pengarna finns i den verksamhet som erhåller maten och inte i själva måltidsverksamheten uppges vara den bakomliggande orsaken till diskussionerna. En annan effekt som kan utläsas ur det empiriska materialet vilken passar under denna kategori är att tillämpandet av modellen påverkar arbetssituationen för personalen på ekonomiavdelningen. Två av enhetscheferna uppges att arbetet för personalen på ekonomiavdelningen blir både svårare och mer omfattande till följd av att det i verksamheten behövs mycket stöd från ekonomer när modellen tillämpas. Det finns även effekter som tillhör denna kategori som endast tas upp av en respondent. En enhetschef upplevde arbetet som stressigt då köp- och säljssystemet tillämpades eftersom modellen kräver mycket uppföljning och att verksamheten är beroende av efterfrågan för att få in intäkter. Samma enhetschef upplevde också att modellen innebar att hon inte längre kunde planera sin tid som hon ville utan att var kunderna befann sig fick avgöra var tiden skulle läggas eftersom det är kunderna som bringar intäkter till verksamheten. En annan enhetschef påpekar att modellen förde med sig mycket administrativt arbete till en början innan de införde ett webbaserat system i verksamheten. En effekt som en av husmödrarna lyfte fram var att modellen medförde att verksamheten blev mer självständig till följd av att verksamheten, när intäktfinansiering tillämpas, ansvarar både för sina kostnader och för sina intäkter vilket innebär att ingen utanför verksamheten kan bestämma att besparingar måste göras.

7.5. Kvalitet och service

Tidigare forskning har, som nämns i den teoretiska referensramen, också visat att tillämpandet av styrmodellen inom hälso- och sjukvården leder till att patienterna får det bättre (Brorström, Hallin & Kastberg 2000) samt till att kvalitetsmedvetenheten ökar (Törnqvist 1999). Det som framgår av den genomförda studien är att även användandet av styrmodellen inom måltidsverksamheter medför effekter rörande dessa områden. Ur det empiriska materialet kan det utläsas att intäktsfinansiering av måltidsverksamheter leder till positiva effekter både rörande kvalitet och rörande service. Två enhetschefer upplever att kvaliteten har fått en större betydelse till följd av att styrmodellen används. Den bakomliggande orsaken till denna effekt är att god kvalitet gör att verksamheten kan behålla sina kunder vilket är avgörande för verksamhetens ekonomiska situation. Enligt en av husmödrarna förbättras även möjligheten att påverka kvaliteten om verksamheten är intäktsfinansierad. Detta eftersom en intäktsfinansierad verksamhet har möjlighet att öka sina intäkter vilka i sin tur kan användas för att förbättra kvaliteten. Tre av respondenterna, varav två enhetschefer och en husmor, upplever att styrmodellen har lett till att verksamheten har blivit mer serviceinriktad. Förklaringen till denna effekt är att god service är en förutsättning för att kunderna skall bli nöjda, och att verksamheten därigenom kan behålla sina kunder vilket är viktigt eftersom om antalet kunder minskar, minskar även verksamhetens intäkter. Ytterligare en effekt som tas upp av två enhetschefer är att valfriheten för kunderna, det vill säga de beställande verksamheterna, ökar när intäktsfinansiering tillämpas. Kunderna kan i och med att modellen tillämpas erhålla sådant som tidigare inte varit möjligt med förutsättning att de är villiga att betala för det.

7.6. Sammanställd analys

Det som framgår av ovanstående stycken är att tillämpandet av intäktsfinansiering inom måltidsverksamheter leder till en rad olika effekter. Dessa effekter är dock inte frikopplade från varandra utan hänger i många fall samman med varandra. Det som kopplar samman effekterna med varandra är orsakerna till varför de faktiskt uppstår. En förklaringsfaktor som ligger bakom ett flertal effekter är att verksamheterna i samband med att modellen tillämpas tilldelas resurser på basis av hur mycket de presterar. Att modellen är uppbyggd på detta sätt leder till att det i verksamheten skapas incitament för att bedriva mer verksamhet.

Det innebär också att verksamheten blir beroende av sina kunder vilket i sin tur leder till att både kvalitet och service blir ledord i verksamheten och att utbildning av personal i verksamheten blir viktigt. Samtidigt kan detta beroende av efterfrågan leda till stress hos enhetschefen i verksamheten, då denne är medveten om att färre kunder innebär färre intäkter till verksamheter som i sin tur kan leda till att det måste göras nedskärningar bland personalen. Uppbyggnaden av modellen innebär dessutom att personalen kan påverka sin ekonomiska situation vilket i sin tur medför att personalen får ett större engagemang samt upplever arbetets som roligare. Denna förklaringsfaktor leder följaktligen till effekter inom fyra av de fem effektkategorierna. Införandet av modellen är en lång process tack vare att modellen förutsätter att en prislista fastställs. Denna process skapar både frustration i verksamheten samt medför att personalen i verksamheten blir mer kostnadsmedveten. Denna förutsättning leder således till effekter både inom kategorierna arbetssituation samt kostnadseffektivitet. Att pengarna, när intäktsfinansiering tillämpas inom måltidsverksamheter, inte finns i verksamheten utan finns hos de verksamheter som köper av måltidsverksamheten är en faktor som ligger bakom effekter i kategorierna kostnadseffektivitet, arbetssituation samt kvalitet och service. Denna faktor med modellen är bakgrunden till att det skapas mycket diskussioner mellan måltidsverksamheten och de verksamheter som köper av denne. Dessa diskussioner försämrar arbetssituationen för personalen i verksamheten men är emellertid någonting positivt för verksamheten då det skapas en kostnadsmedvetenhet bland köparna eftersom de via diskussionerna blir medvetna om vad allt faktiskt kostar. Att kundernas valfrihet ökar är ytterligare en effekt som förklaras av denna faktor. Det som framgår av ovanstående resonemang är följaktligen att det finns egenskaper med modellen som leder till en rad effekter utspridda över de fem effektkategorierna. Det som framgår är också att intäktsfinansiering för med sig fler effekter som berör individerna i verksamheten än effekter som berör själva verksamheten, det vill säga att modellen medför fler effekter som placeras under kategorierna arbetssituation samt kvalitet och service än som placeras under kategorierna produktivitet, kostnadseffektivitet och adaptiv effektivitet. Detta innebär dock inte att modellens betydelse för verksamheten är av mindre vikt. De effekter som berör verksamheten, närmare bestämt att det skapas en strävan i verksamheten att skaffa nya kunder, att personalen blir mer ekonomiskt medveten samt att det satsas på utbildning av personal är alla av stor vikt för driften av verksamheten. Modellen har alltså stor påverkan på både individnivå och på verksamhetsnivå.

8. Slutsats

I slutsatsen kommer uppsatsens frågeställningar besvaras. I kapitlet ges även en avslutande reflektion samt förslag på fortsatt forskning inom forskningsområdet. Dispositionen av kapitlet inleds med att den första frågeställningen besvaras, vilka positiva respektive negativa effekter leder tillämpandet av intäktsfinansiering inom måltidsverksamheter till. Därefter besvaras frågan varför dessa effekter uppstår till följd av att intäktsfinansiering tillämpas. Kapitlet avslutas med en avslutande reflektion samt förslag på fortsatt forskning.

8.1. Intäktsfinansieringens positiva och negativa effekter

Det som framgår av den genomförda studien är att tillämpandet av intäktsfinansiering inom måltidsverksamheter leder till en rad positiva effekter både på verksamhetsnivå och på individnivå. Måltidsverksamhetens möjlighet att bedriva en produktiv och effektiv, både ur kostnadssynpunkt och ur anpassningssynpunkt, verksamhet förbättras när intäktsfinansiering tillämpas. Tillämpandet leder också till positiva effekter på individnivå i form av att arbetssituationen förbättras i flera avseenden samt att kunderna får det bättre i och med att kvalitet och service hamnar i centrum. När det istället kommer till de negativa effekterna visade det sig att tillämpandet av intäktsfinansiering inom måltidsverksamheter leder till en del negativa effekter på individnivå. Studien har visat att arbetssituationen i vissa avseenden påverkas negativt när styrmodellen tillämpas. Modellen leder bland annat till diskussioner samt frustration bland personalen.

8.2. Förklaringar till effekterna

Vad som framgick i analysen är att flertalet av de effekter som uppstår när intäktsfinansiering tillämpas i måltidsverksamheter har samma förklaringsfaktor. Intäktsfinansieringens konstruktion, det vill säga att måltidsverksamheterna får ersättning på basis av hur mycket de faktiskt säljer, är en egenskap med styrmodellen som leder till en rad positiva effekter både på individnivå och på verksamhetsnivå. Att modellen förutsätter att prislistor tas fram är förklaringen både till en negativ effekt på individnivå samt en positiv effekt på verksamhetsnivå. En annan faktor som är den bakomliggande orsaken till en positiv och en negativ effekt på individnivå samt en positiv effekt på verksamhetsnivå är det faktum att det när intäktsfinansiering tillämpas inte är måltidsverksamheten som sitter på pengarna utan det är de verksamheter som köper av måltidsverksamheten som gör det.

Det som framgår av analysen är att finns ytterligare förklaringar till varför vissa enskilda effekter uppstår men dessa tre är de främsta förklaringsfaktorerna till majoriteten av de effekter som uppstår till följd av att intäktsfinansiering tillämpas inom måltidsverksamheter.

8.3. Avslutande reflektion

Uppsatsen inleddes med att vikten av att det finns forskning rörande vilka effekter som styrmodeller leder till samt varför påpekades. Denna forskning kan hjälpa beslutsfattare att avgöra om en styrmodell bör tillämpas inom ett verksamhetsområde eller inte. Underbyggt av det som framgår i uppsatsen kan intäktsfinansiering sägas vara en lämplig styrmodell för måltidsverksamheter, då modellen i första hand leder till positiva effekter både på individnivå och på verksamhetsnivå. Något jag också tycker är intressant att notera är att de effekterna som uppstår till följd av att modellen tillämpas i måltidsverksamheter inte i någon större mån skiljer sig i från de effekter som uppstår när modellen används inom hälso- och sjukvården eller barnomsorgen. En viktig skillnad är dock att tillämpandet av styrmodellen inom måltidsverksamheter gynnar verksamhetens utvecklingsförmåga medan det inom hälso- och sjukvården istället hämmar verksamheternas utvecklingsförmåga. Det som framkommer genom denna studie är alltså att tillämpandet av prestationsbaserade styrmodeller inte behöver innebära att den adaptiva effektiviteten försämras.

8.4. Förslag till fortsatt forskning

I denna studie har endast effekterna av tillämpandet av köp- och säljssystem, där intäktsfinansiering är basen, studerats utifrån säljarens perspektiv. Ett uppslag för vidare forskning är således att studera effekterna utifrån köparnas perspektiv. Eftersom min studie visar att intäktsfinansiering förbättrar möjligheterna till att bedriva en mer produktiv och effektiv verksamhet hade det även varit intressant att undersöka om modellen de facto har lett till produktivitets- och effektivitetsförbättringar.

Referenslista

Anell, Anders, 1991.

Prestationsbaserad ersättning i hälso- och sjukvården. – vad blir effekterna? Ds 1991:49.

Brorström, Björn, 1995.

Styrningens villkor och effekter i professionella organisationer. En studie av nya styrformer inom sjukvården. Lund: Studentlitteratur.

Brorström, Björn & Solli, Rolf, 1997.

När intäkten kom. – en studie av skiftet från kostnads- till intäktsstyrning i budgetkopplade organisationer. Göteborg: KFi-rapport nummer 41.

Brorström, Björn, Hallin, Bo & Kastberg, Gustav, 2000.

Barnmorskan, patienten och pengarna. Effekter av förändrad styrning inom mödrahälsovården. Göteborgs universitet: Utvärderingsprogrammet Västra Götalandsregionen, nummer 4.

Brorström, Björn, 2004.

Den stora vändningen? Ett universitetssjukhus i förändring. Lund: Studentlitteratur.

Brorström, Björn, Haglund, Anders & Solli, Rolf, 2005.

Förvaltningsekonomi. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan, 2008.

Social Research Methods. New York: Oxford University Press.

Charpentier, Claes & Samuelsson, Lars, 2000.

Effekter av en sjukvårdsreform. En analys av Stockholmsmodellen. Handelshögskolan i Stockholm: EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet.

Ekengren, Ann-Marie & Hinnfors, Jonas, 2006.

Uppsatshandbok: Hur du lyckas med din uppsats. Lund: Studentlitteratur.

Ekonomistyrningsverket, 2006.

Effektutvärdering. Att välja upplägg.

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena, 2007.

Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad. Stockholm: Norstedts Juridik.

Falkman, Pär & Siverbo, Sven, 2001.

Den ekonomiska styrmodellen i Västra Götaland – konstruktion, motiv och förväntade effekter. Göteborgs universitet: Utvärderingsprogrammet Västra Götalandsregionen, nummer 9.

Hallin, Bo & Siverbo, Sven, 2003.

Styrning och organisering inom hälso- och sjukvård. Lund: Studentlitteratur.

Montin, Stig, 1997.

”New Public Management på svenska” *Politica*, Vol. 29, No. 3, pp. 262-278.

Rombach, Björn, 1997.

Den marknadslika kommunen – en effektstudie. Stockholm: Nerenius & Santèrus förlag.

Törnqvist, Helena, 1999.

”Nya ekonomiska styrformer – bakgrund, utformning och effekter.” I SOU 1999:66, *De nya styrsystemen inom hälso- och sjukvården – vad hände med ekonomi, arbetsmiljö och demokrati?* Stockholm: Socialdepartementet.

Intervjuer

2011-04-21 Lindblom, Ulla. Enhetschef för måltidsverksamheten i Centrum.

2011-04-28 Linnerhag, Christina. Husmor och gruppchef i måltidsverksamheten i Centrum.

2011-04-28 Holmqvist, Ramona. Enhetschef för måltidsverksamheten i Västra Hisingen.

2011-04-28 Stubbe, Christina. Enhetschef för måltidsverksamheten i Västra Göteborg.

2011-04-29 Norberg, Anneli. Enhetschef för måltidsverksamheten i Lundby.

2011-04-29 Olausson, Birgitta. Husmor i måltidsverksamheten i Lundby.