



GÖTEBORGS
UNIVERSITET

Enhetschefers behov av ekonomistöd i äldreomsorgen

Nina Auvinen & Pia Holmgren
Förvaltningshögskolan
VT 2012

Magisteruppsats i Offentlig förvaltning
Inriktning: Förvaltningsekonomi
Handledare: Staffan Kling
Examinator: Lena Lindgren

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Enhetschefers behov av ekonomistöd i äldreomsorgen.

Författare: Nina Auvinen och Pia Holmgren

Ämne: Förvaltningsekonomi

Nivå: Magisteruppsats VT 2012

Bakgrund och problemformulering: Till följd av en omorganisation i äldreomsorgen i Sverige skapades platta organisationer och ansvar och befogenheter fördes ut på mindre enheter. Enhetschefen i äldreomsorgen fick en allt mer krävande yrkesroll med ett tydligare ansvar för bland annat ekonomi. Sveriges regering har bedömt att enhetschefer i äldreomsorgen har bristande kunskaper inom ekonomi och bristande administrativt stöd och därför ämnar vi undersöka behoven av ekonomistöd hos enhetscheferna.

Syfte: Syftet med studien är att med fokus på brister beskriva och analysera behovet av ekonomistöd hos enhetschefer i äldreomsorgen.

Avgränsningar: Studien är avgränsad till att omfatta enhetschefer och verksamhetsekonomer i stadsdelsförvaltningarna Örgryte-Härlanda och Östra Göteborg och är begränsad till Stöd i hemmet. Med ekonomistöd menas all stöd verksamhetsekonomerna i sitt arbete ger till enhetschefen vad det gäller de ekonomiska arbetsuppgifterna.

Metod: I studien har vi använt oss av kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer med öppna svarsalternativ.

Slutsatser: Vi har i vår studie kommit fram till att det ekonomistöd enhetscheferna upplever sig behöva av verksamhetsekonomerna skiljer sig åt beroende på enhetschefernas utbildningsbakgrund och yrkeserfarenhet. Enhetschefer med företagsekonomisk utbildning eller lång yrkeserfarenhet efterfrågar en mer verklighetsbaserad ekonomisk bild av sin verksamhet med hjälp av en tydligare prestationsmodell och att tillåtas delta aktivt i hela budgetprocessen. Enhetschefer utan företagsekonomisk bakgrund och kortare yrkeserfarenhet efterfrågar en bättre introduktion av ansvarsområdet och utbildning i ekonomi.

Förslag till fortsatt forskning: Det hade varit intressant att undersöka om enhetschefer upplever sig ha behov av andra administrativa stöd, då enhetscheferna får administrativt stöd från flera olika håll så som personalavdelningen, samordnare och byråsekreterare.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Problemformulering.....	4
1.3 Syfte.....	5
1.4 Avgränsningar.....	6
1.5 Begreppsdiskussion.....	6
2. Teori.....	8
2.1 Ekonomistyrning och verksamhetsstyrning.....	8
2.1.1 Prestationsfinansiering.....	10
2.2 Roller.....	10
2.3 Roller i organisationen.....	10
2.3.1 Verksamhetskonomen.....	11
2.3.2 Enhetschefen.....	12
2.4 Ekonomistyrning och verksamhetsstyrning hos rollerna.....	12
3. Metod.....	14
3.1 Studieuppläggning – ”design”.....	14
3.2 Urval.....	14
3.3 Studieobjekt.....	15
3.3.1 Örgryte-Härlanda stadsdelsförvaltning.....	15
3.3.2 Östra Göteborgs stadsdelsförvaltning.....	15
3.4 Intervjuer.....	15
3.5 Utförande.....	16
3.6 Validitet och reliabilitet.....	17
3.7 Källkritik.....	18

4. Empiri.....	19
4.1 Verksamhetsekonomerna.....	19
4.1.1 Ansvarsområde.....	19
4.1.2 Roll gentemot enhetschefen.....	20
4.2 Enhetscheferna.....	21
4.3 Enhetscheferna Örgryte-Härlanda.....	21
4.3.1 Ansvarsområde.....	21
4.3.2 Roll gentemot ekonomen.....	23
4.3.3 Arbetsituation.....	24
4.4 Enhetscheferna Östra Göteborg.....	25
4.4.1 Ansvarsområde.....	25
4.4.2 Roll gentemot ekonomen.....	27
4.4.3 Arbetsituation.....	28
5. Analys.....	30
5.1 Verksamhetsekonomerna.....	30
5.2 Enhetscheferna.....	31
6. Slutsatser.....	34
6.1 Fortsatt forskning.....	34
7. Referenser.....	35
Bilagor.....	37
Bilaga 1 – Frågeguide inför intervju (verksamhetsekonom).....	37
Bilaga 2 – Frågeguide inför intervju (enhetschef).....	38

1. Inledning

Denna studie börjar med en beskrivning av bakgrunden till studiens problematik. Inledningsvis ges en kortfattad beskrivning av omorganisationen av äldreomsorgen då rollen som enhetschef förändrades. Därefter går vi in på själva problemformuleringen som tar upp några brister hos enhetschefer i äldreomsorgen. Sedan följer vårt syfte med studien samt våra frågeställningar som handlar om ett behov hos enhetscheferna. Avslutningsvis behandlas avgränsningarna och de centrala begrepp som uppkommer i vår studie.

1.1 Bakgrund

Under 1990-talet omorganiserades stora delar av äldreomsorgen i Sverige. Utgångspunkten var att få en helhetssyn på den äldre människan och sociala och medicinska behov skulle tillgodoses på ett sammanhållet sätt. Institutionstänkandet övergavs och många nya äldrebostäder byggdes och särskilda boendeformer för äldre blev ett nytt samlingsbegrepp för sjukhem, ålderdomshem, servicehus och gruppboendestäder. Kvarboendepincipen lyftes fram, vilket innebär att den äldre har rätt till att bo hemma, i sin egen lägenhet eller i särskilt boende med alla hjälpbehov den äldre har. Service och vård skulle flytta till de äldre i stället för, som tidigare tvärtom, och på så vis skulle de äldre få så många som möjligt av sina vård- och omsorgsbehov tillgodosedda på plats. Genom omorganisationen fick kommunerna ett större ansvar än tidigare för service, vård och omsorg av äldre. Kommunerna övertog ansvaret för hälso- och sjukvården när det gäller insatser av sjuksköterska, arbetsterapeut och sjukgymnast. Landstingen fick fortsatt ansvara för läkarvården (Äldrecentrum, 2011, Hjälpmedelshandboken, 2009). Med denna omorganisation som bakgrund kom det att bli en av de mest omfattande strukturförändringar som genomförts inom vård och omsorg. Stora delar av äldreomsorgen omorganiserades och platta organisationer skapades. Meningen var att platta organisationer var de bästa för att möta de ”nya” krav som ökad komplexitet och förändringstakt ställde. Detta gjordes för att föra ut ansvar och befogenheter på mindre enheter, men de platta organisationerna blev inte kraftfulla utan uttunnade. Enhetschefen i äldreomsorgen fick en allt mer krävande yrkesroll samtidigt som alltmer förväntningar ställdes på henne eller honom. Rollen som enhetschef i den nya organisationen innebar ett tydligare ansvar för personal, ekonomi och verksamhetens resultat (Hjalmarsson, Norman & Trydegård, 2004).

Enhetschefens roll innefattar ekonomistyrning som är ett sammanfattande begrepp för allt som görs i verksamheten för att, ur ett ekonomiskt perspektiv styra, kontrollera och följa upp verksamheten. Ekonomistyrning är ett måste för att lyckas med verksamheten och för att kunna ha en god framförhållning inför förändringar. Beslutsfattande är viktigt inom ekonomistyrning och beslutsfattandet påverkas bland annat av varje beslutsfattare egna kunskaper och erfarenheter (Holmström, 2001).

1.2 Problemformulering

Sveriges regering har bedömt att enhetschefer i äldreomsorgen i viss omfattning har brister i kunskaper och i de ledarskapsförmågor som krävs för att äldreomsorgen ska fungera optimalt (Socialstyrelsen, 2011).

Motiven till regeringens bedömning är att kunniga ledare som finns nära personalen och kan stödja, handleda och reflektera är väsentligt för en väl fungerande äldreomsorg. Dagens ledare inom äldreomsorgen har i alltför liten omfattning möjlighet att fungera så. Enhetscheferna har inte alltid de förutsättningar som krävs för att styra och leda verksamheten (Socialstyrelsen, 2011). I regeringens proposition; Värdigt liv i äldreomsorgen (prop. 2009/10:116), anges att det finns brister i förutsättningarna för enhetscheferna inom äldreomsorgen. Å ena sidan saknas tillräcklig kompetens bland personalen för att uppfylla nationella och lokala mål, å andra sidan ansvarar enhetscheferna ofta för stora personalgrupper och saknar ofta administrativt stöd. Kännedom saknas dock enligt regeringens uppfattning om vilken typ av kompetens och ledarskap som krävs för att kunna uppfylla de mål som finns nationellt och lokalt för äldreomsorgen (Prop. 2009/10:116).

Socialstyrelsen har fått i uppdrag att ta fram ett vägledande underlag kring kompetensutvecklingsbehov samt att ge förslag på hur en ledarskapsutbildning för enhetschefer inom äldreomsorgen skulle kunna läggas upp. Med enhetschef avses första linjens chef, det vill säga den som ansvarar för omvårdnadspersonalen på enheten, ekonomi och budget samt verksamhetens drift. Utbildningen riktar sig till enhetschefer inom såväl kommunalt som enskilt driven äldreomsorg (Socialstyrelsen, 2011).

I den nationella ledarskapsutbildningen för chefer inom äldreomsorgen handlar det om hur en enhetschef kan leda en verksamhet mot utveckling och förbättring oavsett arbetslagstiftning och driftsform. Dagens enhetschef inom äldreomsorgen har ett mångfacetterat uppdrag. Han eller hon har i uppgift att förvalta den kommunala organisationens mål och resultat som oftast har en ekonomisk koppling. Intervjuer med äldreomsorgschefer, visar att det finns önskemål om att enhetscheferna behöver förbättra sina ekonomiska kunskaper i långsiktigt tänkande, planering och prognosförmåga. Många äldreomsorgschefer upplever att ekonomi- och budgetfrågor är viktiga utbildningsområden. Närmare sju av tio av äldreomsorgscheferna menar att enhetscheferna behöver förbättrade kunskaper inom ekonomi (Socialstyrelsen, 2011).

I denna studie har vi valt att undersöka behoven av ekonomistöd hos enhetschefer inom äldreomsorg. Enhetscheferna har inte alltid de förutsättningar som krävs för att styra och leda verksamheten. Bristande kunskaper inom ekonomi och bristande administrativt stöd gör arbetet som enhetschef problematiskt. Då enhetschefers arbete till stor del innebär ekonomistyrning och verksamhetsstyrning avser vi att undersöka enhetschefens behov av ekonomistöd.

1.3 Syfte

Med fokus på brister avser vi att beskriva och analysera behovet av ekonomistöd hos enhetschefer i äldreomsorgen. Syftet med studien innebär att vi med hjälp av intervjuer tar reda på behoven som finns hos enhetscheferna, då enhetschefer i äldreomsorgen har en krävande yrkesroll med ansvar för personal, ekonomi och verksamhetens resultat. Vi kommer att beskriva hur verksamhetsekonomen stödjer enhetschefer inom det ekonomiska området som innefattar ekonomistyrning och vilka behov enhetschefer har av ekonomistöd. Enhetschefens roll innebär till stor del ekonomistyrning och verksamhetsstyrning och då det

finns brister i de ekonomiska kunskaperna hos enhetschefer är detta ett aktuellt ämne att undersöka. Enhetscheferna saknar också ofta det administrativa stödet och har ett kompetensutvecklingsbehov och våra frågeställningar bygger på detta. Resultatet av denna studie kan förbättra samarbetet mellan verksamhetsekonomer och enhetschefer i äldreomsorgen. Resultatet av denna studie kan även ge en förståelse vad det gäller bristerna inom ekonomiområdet hos enhetscheferna. När bristerna tydliggörs innebär det en möjlighet till kunskapshöjning inom det området.

Frågeställningarna som ligger till grund för arbetet är:

- Vilket behov av ekonomistöd upplever enhetschefer i äldreomsorgen sig behöva av verksamhetsekonomen?
- Skiljer sig behovet av ekonomistöd hos de olika enhetscheferna och vad kan det bero på?

1.4 Avgränsningar

Den första avgränsningen är att studien endast omfattar enhetschefer och verksamhetsekonomer inom den kommunala äldreomsorgen i Göteborgs Stad. Studien är begränsad till Stöd i hemmet, d.v.s. hemtjänsten i Stadsdelsförvaltningarna Örgryte-Härlanda och Östra Göteborg och omfattar således inte äldreboenden. Den andra avgränsningen gäller ordet ekonomistöd. Med ekonomistöd i denna undersökning menar vi det stödet verksamhetsekonomen i sitt arbete ger till enhetscheferna vad det gäller enhetschefernas arbetsuppgifter inom ekonomiområdet.

1.5 Begreppsdiskussion

Ekonomistöd: Det stöd och underlag med ekonomisk information verksamhetsekonomen förmedlar till enhetschefen. Ekonomistöd är det stödet verksamhetsekonomen i sitt arbete ger till enhetscheferna vad det gäller enhetschefernas arbetsuppgifter inom ekonomiområdet

Administrativt stöd: Yrkesroller kopplade till den undersökta verksamheten som stödjer enhetschefen administrativt. T.ex. verksamhetsekonomen, personalspecialisten (HR), byråsekreteraren och samordnaren/planeraren med flera.

Biståndsbedömning: En utbildad socionom som arbetar som biståndsbedömare och träffar äldre på sjukhus eller i deras hem, och gör en bedömning av vad för vårdbehov de har. T.ex. hjälp med tvätt, städ eller omvårdnad. Biståndsbedömaren dokumenterar beslutet och ger hemtjänsten i uppdrag att utföra arbetsuppgifterna.

Prestationsfinansiering (prestationsmodell): Inom den verksamhet vi har studerat, hemtjänsten, används prestationsmodellen som styrmodell. Verksamhetens intäkter är baserade på biståndsbedömda hemtjänsttimmar, d.v.s. de timmar som hemtjänsten utför hos en vårdtagare. En viss summa är beräknad som ersättning d.v.s. inkomst till verksamheten för den utförda timman. Prestationsfinansiering är en modell där styrningen bygger på ersättning per prestation (prestation = utförd hemtjänst hos en vårdtagare).

Kringtid: Det är den tid som inte är biståndsbedömd, men tid som ändå krävs för att utföra hemtjänsten som t.ex. tiden det tar för personalen att gå från en vårdtagare till en annan.

Nyckeltal: Nyckeltal används för att underlätta jämförande analyser från en period till en annan. Detta för att se om det skett några förändringar inom verksamheten. Nyckeltal som används inom hemtjänsten kan vara sjukfrånvaro eller personalomsättning.

2. Teori

I detta avsnitt presenterar vi vår teoretiska referensram som omfattar ekonomistyrning och verksamhetsstyrning samt prestationsfinansiering som är den viktigaste styrmodellen inom den verksamhet vi har studerat. Vi går även in på roller och ger en teoretisk beskrivning av de undersökta yrkesrollerna verksamhetsekonomen och enhetschefen.

2.1 Ekonomistyrning och verksamhetsstyrning

En verksamhet kan definieras som en samverkan mellan olika resurser och funktioner vilka styrs mot olika mål, oftast är målen av ekonomisk karaktär. Ekonomistyrning är ett sammanfattande begrepp för allt som görs i verksamheten för att, ur ett ekonomiskt perspektiv styra, kontrollera och följa upp verksamheten. Genom att formulera olika slags ekonomiska måttal och genom att regelbundet stämma av det verkliga ekonomiska utfallet mot delmålen styr man organisationen och dess verksamhet mot huvudmålet. Viktiga hjälpmedel för ekonomistyrning är budgetering, kalkylering, finansiering och redovisning.

En verksamhets övergripande mål och strategier är utgångspunkten för den ekonomiska styrningen. Ekonomistyrning förutsätter att tydliga ekonomiska mål formuleras, att det ekonomiska ansvaret preciseras i verksamheten och att verksamhetens ekonomisystem kan förse beslutsfattarna med relevant information. Ekonomistyrningens utformning påverkas bland annat av verksamhetens storlek. Oavsett storleken på verksamheten måste olika ekonomiska bedömningar göras och beslutas. Bedömningarna och besluten kräver insikt i ekonomiska grundbegrepp och kännedom om olika ekonomiska mått.

Ekonomistyrning är ett måste för att lyckas med verksamheten och för att kunna ha en god framförhållning inför förändringar. Ekonomistyrning är allt som görs i verksamheten för att styra, planera, kontrollera, få information om och följa upp verksamheten ekonomiskt. I det syftet är det viktigt att formulera de ekonomiska målen, se till att målen uppnås, precisera det ekonomiska ansvaret för olika organisatoriska enheter och cheferna samt att förse beslutsfattarna med ekonomisk information. Oavsett verksamhetens storlek eller inriktning är ekonomistyrning viktigt.

En verksamhets ekonomisystem utgörs av alla de olika system som behövs för att skapa den information som behövs för ekonomistyrningen. Idag är de flesta ekonomisystem datoriserade och består av integrerade redovisnings-, budgeterings-, kalkylerings-, fakturerings- och lönesystem samt olika sidosystem för t.ex. material-, lager- och produktionsstyrning. Redovisningen är det centrala i ekonomisystemet eftersom det förser de övriga systemdelarna med information för planering och uppföljning, t.ex. budgetuppföljning.

Beslutsfattande är viktigt inom all ekonomistyrning. Att styra innebär försök att påverka något för att uppnå ett visst mål. Beslutsfattande påverkas även av varje beslutsfattares egna kunskaper, erfarenheter, förväntningar, personlighet och privata motiv. Alla som är involverade i en beslutsprocess kanske inte har samma åsikt om vad det är som det ska fattas beslut om eller samma uppfattning om verksamhetens ekonomiska mål och inriktning eller om vilka mått i olika ekonomiska rapporter, såsom t.ex. i redovisnings- och budgetrapporter, som är viktiga i sammanhanget. Ekonomistyrning innebär också att det ekonomiska ansvaret är preciserat på olika organisatoriska enheter eller chefer.

Ekonomistyrning som begrepp kan användas i betydelsen ”kontroll och uppföljning” men också i något som innefattar ”olika ekonomiska åtgärder för att uppnå ekonomiska mål.” Begreppet ekonomistyrning kommer från engelskan där styrning heter control. Då styrningen avser styrningen av verksamheten kommer vi in på begreppet verksamhetsstyrning (Holmström, 2001).

Kritiska synpunkter diskuteras till den traditionella redovisningen och ekonomistyrningens förmåga att motivera och styra chefer och andra anställda till att uppnå organisationens visioner och mål. En vidareutveckling av den traditionella ekonomistyrningen, som främst handlar om att mäta, kontrollera och skapa ordning förespråkas istället av en vidare syn genom att skapa en pedagogisk förståelse av verksamheten och motivera till att uppnå uppsatta mål (Johansson & Skoog, 2011).

Klinikföreståndare inom sjukvården beskriver att ekonomi känns stort och svårt, att siffrorna de får levererade från ekonomiavdelningen är historiska siffror månadsvis gamla och då är det för sent att göra något åt läget. De anser att ekonomerna inte kan verksamheten vilket gör att samarbetet försvåras och det stöd de får är listor med siffror som är svårtydda (Johanson & Johrén, 1996).

Om den traditionella ekonomistyrningen är för svår att förstå för andra än ekonomen, och för begränsad för att motivera till handling samt att kommunicera olika samband internt skulle en utveckling, förbättring och förändring eftersträvas till ett vidare och modernare begrepp inom verksamhetsstyrning. Den utvecklade verksamhetsstyrningens ambition torde vara att komplettera de finansiella måtten med andra mer kvalitativt inriktade mått. Personalens förmågor behöver förstås för att kunna styras och motiveras. Verksamhetsstyrning behöver inriktas mer på förståelse, lärande och kommunikation istället för enbart information. Icke materiella resurser behöver komma i blickfånget såsom relationer, arbetsgruppen och utbildning. Men även informella system, kulturer och processer har betydelse för styrningens effekt.

Modeller har framställts för en utvecklad verksamhetsstyrning vilka är bland annat personalekonomi, balanserade styrkort och hälsobokslut. Många svenska organisationer har sedan 1990-talet provat att använda personalresultaträkningar. Däremot har många organisationer som startat med personalekonomiska resultaträkningar inte fortsatt med arbetet då det varit för svårt att integrera den personalekonomiska redovisningen i befintligt system. Däremot finns det i vissa fall enligt studier där enskilda chefer är mycket positiva till personalekonomiska kalkyler, då de fått ett nytt sätt att tänka och deras attityd till personalfrågor har påverkats. Kalkylerna är relativt enkla att använda och förstå. Balanserade styrkort har anpassats till organisationens förutsättningar, men modellens struktur och processer kopplade till den har fått en del kritik. Hälsobokslut har finansierats av regeringen i projektform och har då provats att tillämpas inom den offentliga sektorn. Umeå kommun blev intresserade av projektet då de hade ökade kostnader för ohälsan. Erfarenheterna av tillämpningar är dock hittills begränsade. Verksamhetsstyrningen av de kunskapsbaserade resurserna behöver rutiniseras och standardiseras. Precis som den traditionella redovisningen bygger på vanor behöver nya vanor utvecklas (Johansson et al, 2007).

2.1.1 Prestationsfinansiering

Prestationsfinansiering är en ekonomistyrningsmodell som används i bland annat hemtjänsten som vi studerat och där styrningen bygger på ersättning per prestation. En prestation ska återspegla faktiska förhållanden i verksamheten. Exempelvis ska en behandling på sjukhus som tar lång tid att genomföra få kosta mer och i sin tur generera större intäkter. Brister modellen i specificitet finns risken att resursfördelningen upplevs som för godtycklig och inte anpassad efter enhetens faktiska förutsättningar (Brorström, Haglund & Solli, 2004).

Däremot kan en hög grad av specificitet riskera att resursfördelningen blir svår att överblicka, speciellt i verksamheter som utför många olika uppgifter. Mängden prestationer och variabler kan helt enkelt bli för många att beakta. Modellen behöver vara överblickbar och begriplig för de aktörer som arbetar inom den. Det ska gå att tydligt se sambandet mellan en utförd prestation och hur mycket ersättning som erhållits. Ett vanligt sätt att definiera prestationer på är utifrån antal patientbesök (Arnell, 2009).

Prestationsersättningsmodeller förknippas inte enbart med resursfördelning utan de är även ansvarsutkrävande av enheterna. Detta innebär att enheten blir ansvarig för att matcha kostnader med intäkter. Stiger intäkterna genom att mer presteras skapas utrymme för större kostnader för enheten. Sjunger intäkterna måste kostnaderna anpassas. Ofta utformas prestationsersättning som ett sätt att fördela resurser till enheter inom samma offentliga organisation (Berlin & Kastberg, 2011).

2.2 Roller

Roller formas av rollinnehavaren själv, men även av omgivningen med påverkan av de organ och traditioner som involverar aktören. T.ex. kan massmedia ha stor betydelse för hur roller formas och framträder (Solli, 1999). Genom att andra reagerar på individen utifrån deras uppfattningar av rollen påverkar det också individens egen bild av sin yrkesroll. Rollerna kan alltså både härstamma från andras och egna förväntningar (Payne, 2002). De flesta människor har en trygghet i sitt arbete, i sin arbetsroll. Men ibland övergår denna trygghet till att uppfattas som individens egen identitet. När individer blir tillfrågade om vad de arbetar med svarar de flesta med att beskriva sina dagliga uppgifter, inte hur dessa påverkar organisationen. Många ser sig själva som en del av ett system som de inte har så mycket inflytande över. De gör sitt jobb och har ansvar bara för sitt lilla område. När människor i en verksamhet endast koncentrerar sig på sina egna arbetsuppgifter har de ingen känsla för helheten, det gemensamma resultatet. Det blir i sådana fall också svårt att veta vad som är fel när slutresultatet inte är tillfredsställande (Senge, 2002).

2.3 Roller i organisationen

Att organisera en verksamhet är att uppnå ökad effektivitet. En organisation är en formaliserad gruppbyggnad som är samordnad för att kunna uppnå gemensamma mål. Som en följd av organisationsform går det att fördela arbete, ansvar och befogenheter hos de anställda. Organisationen är också ett verktyg som styr förhållandet mellan chefer och underställda. Det handlar om att på effektivaste sätt styra och samordna resurser, både inom organisationen som

utanför organisationen, mot de uppsatta målen. Forskning inom organisationsteori fokuserar på tre huvudteman och dessa är struktur, processer och kultur. Organisationens struktur har synliga delar så som funktioner, befattningar, hierarkier, titlar och rangordning. Organisationens processer behandlar handlingar och händelser. Medan organisationens kultur berör värderingar, normer, språk, symboler, ledarskap och motivation. Det är processerna som utgör organisationens livsfunktioner. Strukturen och kulturen anger i stället hur organisationens medlemmar arbetar, samarbetar och motarbetar varandra, hur systemet är uppbyggt eller hur det bryts ner samt hur beslutsnivåer och ansvarsområden fördelas. En process kan förklaras som en sammanhängande kedja av aktiviteter. Med hjälp av ett organisationsschema kan den formella organisationens hierarki återges med överordnade och underordnade enheter. Organisationsschemat visar hur organisationen är tänkt att fungera, hur arbetsfördelning, ansvar och befogenheter är fördelade. Med organisationsschemat som utgångspunkt är det enkelt för medarbetarna att se sina roller i organisationen. Det är enkelt att följa beslutsvägarna och se vilka ens överordnade eller underställda är. Ansvarsfördelningen är klar och tydlig. Däremot anger inte ett organisationsschema något om kopplingen mellan medarbetare på de olika enheterna. Detta kan anses vara ett problem idag då allt fler arbetsuppgifter utförs tvärfunktionellt, d.v.s. med medarbetare från olika delar av organisationen (Tonnquist, 2010). Två olika roller som arbetar tvärfunktionellt är verksamhetsekonomen och enhetschefen.

2.3.1 Verksamhetsekonomen

Svenska kommuner är stora och komplexa organisationer, vilket försvårar arbetet för dem som får i uppdrag att styra och leda verksamheterna (Solli, 1999). Allteftersom tiden gått har ekonomi fått en ny innebörd. Från att ha varit en mycket speciell aktivitet, i huvudsak en budgetprocedur med inslag av redovisning, innefattar även ekonomi organisationsfrågor numer. Sambandet mellan ekonomistyrning och verksamhet har blivit ett självklart kompetensområde för kommunalekonomer (Brorström, Haglund & Solli, 1995).

I en studie om ekonomer 2006 framkommer det enligt Hellström och Ramberg att den mest frekventa arbetsuppgiften för ekonomer inom kommuner och landsting är delårs- och helårsbokslut och på andra plats kommer stöd åt verksamhetsansvariga. Jämfört med en liknande tidigare studie från 1999, är enligt Ramberg (2000) den mest frekventa arbetsuppgiften redovisning, och på andra plats kommer delårs- och helårsbokslut. Stöd åt verksamhetsansvariga är inte lika frekvent och kommer på tredje plats tillsammans med budgetering. Att ge stöd åt verksamhetsansvariga har från 1999 till 2006 enligt ovanstående studier ökat i betydelse och fått större utrymme bland arbetsuppgifterna. Från den senaste studien sammanfattar en respondent sina arbetsuppgifter som följande:

”Inom ekonomi ryms allt, man måste kunna hela verksamheten för att kunna göra prognoser och andra bedömningar. Mycket av ens tid går åt att vara operativ i verksamheten vilket tar mycket av tiden man skulle vilja lägga på egna arbetsuppgifter”.

2.3.2 Enhetschefen

Med enhetschef avses första linjens chef, det vill säga den som ansvarar för omvårdnadspersonalen på enheten, ekonomi och budget samt verksamhetens drift. Omvårdnadspersonal är undersköterskor och vårdbiträden som arbetar i verksamheten med de äldre i daglig vård och omsorg på äldreboenden och hemtjänst (Socialstyrelsen, 2011).

Dagens enhetschef inom äldreomsorgen har ett mångfacetterat uppdrag. Enhetschefen har i uppgift att förvalta den kommunala organisationens mål och resultat som oftast har en ekonomisk koppling. Enhetschefer är numera ofta direkt underställda chefer med stora ansvarsområden (Lindgren, 2007). Enhetscheferna ansvarar både för planering av verksamhetens utveckling ekonomiskt och kvalitetsmässigt, och för de praktiska, dagligen förekommande uppgifterna. Sådana uppgifter kan vara att se till att vårdtagarna får en god vård, schemaläggning, bemanning och arbetsgivarfrågor som exempelvis arbetsmiljö, konflikthantering, och ansvar för byggnaden där det särskilda boendet finns med mera. Inom personalansvaret finns också utvecklings- och lönesamtal, rehabiliteringsfrågor, personalmöten med mera (Socialstyrelsen, 2011). I en rapport (Socialstyrelsen, 1994) visade det sig att frånvaron av mellanled uppåt i organisationen hade gett enhetscheferna i omorganisationen i början av 90-talet ett allt större ansvar, handlingsfrihet och självständighet, men att enhetscheferna saknade stödresurser.

Enhetschefen är som tidigare beskrivits första linjens chef. Det medför att enhetschefen är den person som står närmast omvårdnadspersonalen och därmed är kontakten mellan dem och chefer på andra nivåer. Enhetschefen blir också kontakten mellan omvårdnadspersonalen och organisationen i sin helhet. I den kommunala organisationen förekommer att äldre frågor hanteras i en egen förvaltning men också att den organiseras under socialförvaltningen som en avdelning eller enhet. Enhetscheferna inom kommunalt drivna verksamheter har relativt sällan direkt kontakt med de politiska nämnderna. Det ansvaret ligger oftare på enhetschefens chef. Återkoppling till högre chefer och politiker förväntas oftare ske genom målbeskrivningar, rapporter och konsekvensbeskrivningar än via en ömsesidig kommunikation (Socialstyrelsen, 2011).

Enhetscheferna i äldreomsorgen har en varierande utbildningsbakgrund. Den vanligaste utbildningsbakgrunden är examen från en social högskoleutbildning, antingen sociala omsorgsprogrammet eller socionomutbildning. En annan vanlig utbildningsbakgrund är ålderdomshemsföreståndare från en tid när utbildningen var gymnasial. Dessutom arbetar sjuksköterskor, undersköterskor och skötare men också personer med annan bakgrund som enhetschefer inom äldreomsorgen (Socialstyrelsen, 2000).

2.4 Ekonomistyrning och verksamhetsstyrning hos rollerna

Både verksamhetsekonomerna och enhetschefen arbetar med ekonomistyrning och verksamhetsstyrning. Ekonomistyrning är ett sammanfattande begrepp för det som görs i verksamheten för att, ur ett ekonomiskt perspektiv styra, kontrollera och följa upp

verksamheten och det är verksamhetens övergripande mål och strategier som är utgångspunkten för den ekonomiska styrningen. Ekonomistyrning kan vara svår att förstå av andra än ekonomen och därför borde verksamhetsstyrning kunna komplettera de finansiella måtten med andra kvalitativt inriktade mått. Enhetscheferna som styr verksamheten är mer behjälpliga av verksamhetsstyrning om inriktningen på mestadels information inriktas mer på förståelse, lärande och kommunikation. I denna studie fokuserar empirin på behoven av ekonomistöd hos enhetscheferna i äldreomsorgen. Analysen bygger på bristerna i det ekonomiska stödet med syftet att förstå behoven av ekonomistöd för att t.ex. höja kunskapsnivån inom just detta område.

3. Metod

I detta avsnitt beskrivs inledningsvis studiens arbetsgång för att uppfylla syftet. Först beskrivs den valda metoden för studien. Därefter beskrivs metoderna för urval av respondenter och studieobjekten. Även intervjutillvägagångssättet beskrivs ingående samt avslutningsvis behandlas även begreppen reliabilitet och validitet samt källkritik och deras betydelse för studien.

3.1 Studieuppläggning - ”design”

För att uppfylla syftet med vår studie behövde vi börja med att leta, läsa och samla in relevant data för studien. Till en början fann vi data till vår bakgrund och problemformulering som vår frågeställning sedan bygger på. Själva problemformuleringen var redan uppmärksammas på regeringsnivå och Socialstyrelsen hade fått i uppdrag bland annat att ta fram ett vägledande underlag kring kompetensutvecklingsbehoven hos enhetscheferna. Vi samlade även in data om de olika rollerna som studien omfattar d.v.s. verksamhetsekonomen och enhetschefen. Då vi ville fokusera oss på den ekonomiska kompetensen hos enhetscheferna och deras behov av ekonomistöd valde vi att göra två intervjuer med två olika verksamhetsekonomer i två olika stadsdelar i Göteborgs Stad för att få en inblick i hur de arbetar gentemot enhetscheferna. Därefter var tanken att intervjua tre enhetschefer i vardera stadsdel för att få fram enhetschefernas syn och behov på det ovannämnda. Innan intervjuerna skapade vi även två olika frågeguider där frågeområdena fastställdes. Även data om ekonomistyrning och verksamhetsstyrning behövdes för att vi i slutändan skulle kunna göra en analys med fokus inställt på brister och möjliggöra ny kunskap i våra avslutande slutsatser.

3.2 Urval

Då en viss typ av målgrupp blir given för undersökningen i och med att problemområdet och syftet är definierat, så går det också att formulera frågor då kategorin av människor som ska undersökas är känt. På planeringsstadiet ska det bestämmas hur undersökningspopulationen ska väljas ut. Det är oftast nödvändigt av praktiska skäl att göra ett urval (t.ex. ett stickprov) av en viss population. Mer sällan blir det frågan om en totalundersökning av en hel population. Därför bestäms en urvalsram, d.v.s. stickprovets storlek, vilka kriterier som ska ligga till grund för urvalet och hur tillvägagångssättet för urvalet är. Vid studier med kvalitativ metod strävar vi efter att ett fenomen ska kunna belysas allsidigt. Därför är antalet undersökningsspersoner oftast mindre i kvalitativa undersökningar (Hansagi & Allebeck, 1994).

Göteborgs Stad består av 10 stadsdelsförvaltningar och alla stadsdelsförvaltningarna bedriver äldreomsorg. Vi tänker koncentrera våra intervjuer till två olika stadsdelar i Östra delarna av Göteborg, d.v.s. SDF Örgryte-Härlanda och SDF Östra Göteborg. Vårt urval av respondenter gäller enhetschefer och ekonomer inom kommunal äldreomsorg. Det är ett strategiskt urval d.v.s. vi har gjort ett urval baserat på personer med viss karakteristika. Avgränsningen och det geografiska urvalet av stadsdelsförvaltningarna där vi kommer att intervjua ekonomer och

enhetschefer är gjord till de Östra delarna av Göteborgs Stad. Syftet är helt enkelt ett intresse från vår sida då dessa två stadsdelar som geografiskt ligger så nära varandra ändå skiljer sig markant bland annat vad det gäller organisationens storlek och de socioekonomiska grupper de representerar, och blir därför väldigt intressanta att undersöka.

3.3 Studieobjekt

Här ges en presentation av de två olika stadsdelsförvaltningarna i Östra Göteborg och personerna som intervjuades för vår studie.

3.3.1 Örgryte-Härlanda stadsdelsförvaltning

Örgryte-Härlanda stadsdelsförvaltning erbjuder kommunal service till 56 000 invånare i Olskroken, Lunden, Kallebäck, Björkekärr och Kålltorp.

Örgryte-Härlanda stadsdelsförvaltning har cirka 3 500 anställda. De fyra största sektorerna är äldreomsorg samt hälso- och sjukvård, individ- och familjeomsorg samt funktionshinder, kultur och fritid. Inom stadsdelsförvaltningen finns också ekonomiavdelning, HR-avdelning och utvecklingsavdelning (Göteborgs Stad, 2012).

I Örgryte-Härlanda stadsdelsförvaltning intervjuade vi en verksamhetsekonom och två enhetschefer i äldreomsorgen.

3.3.2 Östra Göteborgs stadsdelsförvaltning

Östra Göteborgs stadsdelsförvaltning erbjuder kommunal service till närmare 45 000 invånare i Bergsjön, Gamlestaden, Kortedala, Kviberg och Utby.

Det som kännetecknar stadsdelen är en större andel invånare födda utomlands. Medelinkomst, förvärvsintensitet och utbildningsnivå är lägre än Göteborgsgenomsnittet. Stadsdelen Östra Göteborg har närmare 45 000 invånare. Enligt befolkningsprognoserna kommer stadsdelen att växa med nästan 3 000 personer de närmaste åren. Östra Göteborg har en något högre andel barn än genomsnittet för Göteborgs stad. Antal yngre pensionärer förväntas öka medan antalet äldre pensionärer förväntas minska i stadsdelen.

Sammanlagt har stadsdelsförvaltning Östra Göteborg cirka 2 500 personer anställda i förskola, skola, äldreomsorg, hemsjukvård, funktionshinder, socialkontor, ungdomsverksamhet, bibliotek och fritidsverksamhet samt administrativa stödfunktioner (ekonomi, personalfrågor, IT, utveckling och kansli). Förvaltningens fyra stora verksamhetssektorer är; Utbildning, Äldreomsorg, Individ- och familjeomsorg och Kultur och fritid (Göteborgs Stad, 2012).

I Östra Göteborgs stadsdelsförvaltning intervjuade vi en verksamhetsekonom och tre enhetschefer i äldreomsorgen.

3.4 Intervjuer

Det finns flera olika metoder som kan användas för att få information om människor attityder, kunskaper och beteende m.m. Intervju är en metod som innebär en direktkontakt mellan

intervjuaren och respondenten. Informationen kan samlas in genom personliga intervjuer eller genom telefonintervjuer. Det finns två olika intervjumetoder som brukar benämnas standardiserad intervju och icke-standardiserad intervju, eller om vi ska vara helt korrekta intervju med hög standardiseringsgrad och låg standardiseringsgrad. Intervjuer där frågorna i stor utsträckning är formulerade på förhand är den med hög standardiseringsgrad och brukar användas vid kvantitativa studier. Intervjuer där endast frågeområdena är fastställda i förväg är den med låg standardiseringsgrad. Frågorna i sådana intervjuer formuleras efter hand för att klarlägga och fördjupa respondenternas svar. Denna intervjuform kan kallas för djupintervju och kan genomföras på olika sätt. Denna metod används vid kvalitativa studier (Ejlertsson, 2005).

För denna studie har vi valt att använda oss av kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer med öppna svarsalternativ. Öppna svarsalternativ innebär att respondenten själv formulerar sina svar och att kvalitativa aspekter kan komma fram bättre (Körner & Wahlgren, 1998). Detta val bygger på att vi på bästa sätt ska kunna besvara vår problemformulering och uppfylla vårt syfte med studien. Valet av metod är givet då det är enhetschefers upplevelser av behov av ekonomistöd som undersöks. Enligt Backman (1998) är siffror och tal något som inte används i kvalitativ metod. I kvalitativ metod är innehållet och resultatet skrivna eller talade verbala formuleringar. Påståendena är verbala och instrumentet som används är det traditionella ”ordet”.

En semistrukturerad intervju utgår från en intervjuguide med förbestämda teman men utan förbestämda frågor. Utan förbestämda frågor får vi möjlighet att ställa följdfrågor till respondenterna och få möjlighet till mer detaljerade svar (Kvale, 1997).

Då frågeguiden ligger till grund för våra intervjuer har vi bearbetat två olika frågeguider (bilaga 1 och bilaga 2). Den ena frågeguiden är avsedd för verksamhetsekonomerna och den andra frågeguiden är avsedd för enhetscheferna.

3.5 Utförande

- Intervju med två verksamhetsekonomer i två olika stadsdelar i Göteborgs Stad för att få en tydlig bild av hur de arbetar gentemot enhetscheferna.
- Intervjua sex enhetschefer inom äldreomsorg som har en relation till de två verksamhetsekonomer, tre i Örgryte-Härlanda och tre i Östra Göteborg.

För att få kontakt med respondenterna i SDF Örgryte-Härlanda och i SDF Östra Göteborg kontaktades Områdescheferna för Stöd i hemmet (hemtjänsten) via e-post. Vi beskrev syftet med vår studie och fick då namn på en verksamhetsekonom och tre enhetschefer inom äldreomsorgen som vi var välkomna att kontakta. Respondenterna kontaktades sedan via telefon. Vi lyckades få tag på alla respondenter förutom en enhetschef i Örgryte-Härlanda som inte svarade varken i telefon eller på mail när vi försökte kontakta denne.

Vi har samlat in data via personliga intervjuer på respondenternas arbetsplatser. När vi intervjuade ekonomerna riktades intervjuernas fokus på hur verksamhetsekonomen arbetar gentemot enhetscheferna. Vid intervjuer med enhetscheferna riktades fokus i stället på deras upplevelser av behovet av ekonomistöd. Vid intervjutillfället har intervjusvaren nedtecknats och efter varje intervju har vi tagit oss tid för att skriva rent intervjun, eftersom intervjun då satt färskt i vårt minne. Varje intervju tog från 50 minuter till en timme. Intervjuerna började med en presentation för att så småningom komma till huvudfrågan som gällde behovet av ekonomistöd där vi lade tyngdpunkten i våra intervjuer med enhetscheferna. Vid behov ställde vi även olika slags följdfrågor.

Vi upplevde att de intervjuade pratade öppet och fritt och kände sig bekväma att berätta om sina erfarenheter och upplevelser gällande sina yrkesroller som verksamhetsekonom eller enhetschef.

Analysen av empirin gjordes efter begreppen som använts för frågeguiderna d.v.s. yrkesrollerna och brister. Empirin koncentrerar sig på behovet av ekonomistöd med fokus på brister.

3.6 Validitet och reliabilitet

Då vi väljer att samla in vårt undersökningsunderlag med hjälp av intervjuer bör validitet och reliabilitet diskuteras. Reliabiliteten anger tillförlitligheten hos vårt mätinstrument och under arbetets gång finns det flera tillfällen då vi måste ta hänsyn till tillförlitligheten. Redan i början av studien bör vi tänka på detta. Vid val av källor och metod bör vi eftersträva att få fram så rättvisande underlag som möjligt. Vid intervjuer kan vi också behöva pröva uppgifterna på olika sätt. Avslutningsvis gör vi den samlade bedömningen av hela studiens tillförlitlighet i analysen och i slutsatserna. I vårt fall är det frågan om vilken stabilitet frågeguiden har då det är vårt mätinstrument. För att underlätta detta så finns det några grundläggande frågor som bör svaras på; ”Kan vi få samma resultat oberoende av vem som samlar in uppgifterna?”, ”Kan vi nå samma resultat om samma person samlar in data vid olika tillfällen?” och ”Kan vi med hjälp av vårt mätinstrument samla in homogena data, d.v.s. uppgifter som avser samma företeelse?”. Detta för att undvika slumpmässiga fel.

Då vi vet vad vi vill undersöka så kan vi öka säkerheten och stabiliteten med tydliga instruktioner på vad vi vill ha svar på. Validiteten avser värdet och användbarheten hos de data vi samlar in och det är viktigt att ställa sig frågan om de uppgifter vi kommer att få in uppfyller syftet med vår studie. Därför är det viktigt att pröva validiteten genom att svara på två grundläggande frågor: ”Kommer vi att få in data som är representativt för vår frågeställning?” och ”Kommer vi att få in data som går att använda när vi gör vår analys och drar våra slutsatser?” Validiteten ökas också genom att syftet med intervjun är uttryckt i klartext och att intervjufrågorna behandlar sådant som har med saken att göra och ingenting annat. Det är också viktigt att få in data från ett representativt urval av källor (Burell & Kylén, 2003).

3.7 Källkritik

Källkritiken söker svar på två grundläggande frågor. Dessa är; ”Hur pass tillförlitliga är uppgifterna?” och ”På vilket sätt är uppgifterna tillförlitliga?” Vid källkritik prövas hur väl de källor vi använt känner till de uppgifter de lämnat. Det finns både primär- och sekundärkällor. Sekundärkällan är den som fått en beskrivning av själva processen men som inte själv är närvarande.

Vi har använt oss av primärkällor, alltså av källor som själva dagligen deltar i processerna som vi har som avsikt att undersöka. De som deltar är verkligen närvarande, ofta aktivt, men ser saker ur sin egen synvinkel. Den som fått en redogörelse kan pröva uppgifterna opartiskt och ställa uppgifterna mot andra beskrivningar. Om många källor ger samma information vill vi gärna tro att den är mer sann. Omvänt blir det i sådana fall att om flera personer ger olika information så ljuger alla utom en. Detta resonemang kan vi inte använda oss av i studien. Till att börja med måste vi skilja mellan subjektiv och objektiv sanning. Flera personer som ger sin version av något kan mycket väl ge sin sanna bild av vad de upplevt. Samstämmighet mellan olika källor kan också vara en följd av beroende mellan dem och samstämmighet mellan dokument kan bero på att de som skrivit dem använt samma källa eller byggt vidare på varandras skrifter men inte angett det. I vår studie finns ett beroende mellan källorna då de arbetar tvärfunktionellt. Beroenderelationen kan göra det känsligt att uttala sig gentemot varandras yrkesroller samtidigt som det kan vara ett sätt att kunna påverka ett fortsatt bättre samarbete. För att slutligen kunna bedöma tillförlitligheten i en studie ska det utgå ifrån att folk talar sanning, prövas på vilket sätt materialet är sant, prövas hur uppgifterna kommit till, accepteras att motstridiga uppgifter kan vara sanna, finnas förståelse för att beskrivningar ofta är subjektiva och att individen har rätt att försvara sin situation (Burell & Kylén, 2003).

4. Empiri

I detta avsnitt presenteras resultatet från intervjuerna. Först behandlas intervjuerna med verksamhetsekonomerna. Därefter behandlas intervjuerna med enhetscheferna i de olika stadsdelarna.

4.1 Verksamhetsekonomerna

Vad det gäller verksamhetsekonomens roll i denna studie så var meningen med intervjuerna att vi skulle få en tydlig bild i verksamhetsekonomens dagliga arbete och hur de arbetade gentemot enhetscheferna. För att komma till själva kärnan i intervjun började vi med att respondenten fick berätta om sin utbildningsbakgrund. Den första respondenten har en högskoleutbildning i företagsekonomi och den andra har ingen högskoleutbildning, men båda arbetar som verksamhetsekonomer. Den andra respondenten har fortfarande kvar titeln ekonomiassistent vid dörren till sitt arbetsrum då denne tidigare har arbetat som ekonomiassistent i samma stadsdelsförvaltning.

4.1.1 Ansvarsområde

Båda respondenterna arbetar gentemot verksamheterna Stöd i hemmet (hemtjänst) samt Hälso- och hemsjukvård. Detta gör de på heltid. Till arbetsuppgifterna hör att vara med på olika möten i sektorn samt träffa de olika enhetscheferna som de server. De säger sig träffa enhetscheferna mycket och de har många enhetschefer de arbetar mot från 10-17 enhetschefer samt områdeschefer, beroende på vilken stadsdel de arbetar i. De huvudsakliga arbetsuppgifterna är planering, uppföljning, budget, prognos och möten med chefer. Kraven på verksamhetsekonomen är att de ska ha god kontroll av ekonomin, delta på regelbundna möten, ha förståelse för budget, periodisering, tidsplaner samt verksamhetskunskap. De ska även generera effektiva processer genom att prioritera rätt. De ekonomistöd de använder sig av i sitt arbete är budget, prognoser och en prestationsmodell. En av respondenterna säger att:

”Prestationsmodellen är nyckeln till jobbet.”

Modellen bygger på beviljade timmar som en biståndsbedömare har beviljat en vårdtagare i hemtjänsten. De här biståndsbedömda timmarna ligger i systemet Treserva som verksamhetsekonomen läser av i slutet av varje månad. Mätningen av prestationerna d.v.s. de utförda arbetstimmar som en biståndsbedömare har beviljat och hur många timmar som utförts av hemtjänstpersonalen, lägger verksamhetsekonomen över i dataprogrammet Excel i prestationsmodellen. Utöver antal utförda timmar hemtjänst, beräknar även prestationsmodellen med en procentuell kringtid. Kringtid är den tid som inte är biståndsbedömd, men tid som ändå krävs, för att utföra hemtjänsten så som transport från en vårdtagare till annan vårdtagare. De båda stadsdelarna har olika belopp för prestationen och procentuell kringtid. Utöver detta rapporterar enhetscheferna in extra tid varje månad som utförts på enheten för exempelvis medicinhandräckning, insulin och andra uppgifter som inte direkt är biståndsbedömda. Denna inrapporterade extratid omfördelas från andra områden i sektorn. Budgetarbetet görs i ekonomisystemet Horisonten. Även resultaträkningen från varje månad finns i detta program. Prognosen gör verksamhetsekonomen och enhetschefen i ett sidosystem till Horisonten. Även annan information som från HR, d.v.s. personalavdelningen, lägger en av respondenterna in i Excel. Detta kan t.ex. vara antal årsarbetare och sjukfrånvaro.

Detta förmedlar sedan respondenten tillsammans med eventuell analys av siffrorna till enhetscheferna via mail.

En av respondenterna tycker att det är positivt att sätta ihop fakta för att se flöden i sitt arbete och att det är positivt att det är tillåtet att göra fel och ta lärdom av sina misstag. Det negativa i arbetet är om respondenten hamnar för långt ifrån verksamheten och blir bara sittande med siffror.

4.1.2 Roll gentemot enhetschefen

Verksamhetsekonomerna ska vara ett stöd till enhetscheferna. En respondent säger att verksamhetsekonomen ska kunna komma med råd och kunna avlasta med bra service. Service kan vara t.ex. en bra analys av siffrorna. Det är viktigt med en dialog dem emellan eftersom enhetscheferna kanske inte alltid är så duktiga på att klara av analysen säger en av respondenterna. Enligt den andra respondenten är det viktigt att skapa en relation. Det är viktigt med spontanmöten och att vara synlig. Att kunna förmedla mer verksamhet d.v.s. att kunna diskutera i verksamhetstermer som t.ex. vad som har hänt eller vad som planeras i en hemtjänstgrupp. Respondenten försöker ge enhetscheferna deras verkliga bild i text och dialog istället för enbart siffror, och möten tillsammans med enhetschefen sker en gång per månad.

Den ena respondenten beskriver ett möte med en enhetschef:

”Med hjälp av programmet Horisonten har vi en genomgång av resultaträkningen. Vi tittar på om siffrorna har bokförts rätt och om något gått fel? Ibland visar jag ett diagram. Jag frågar vad som skett i verksamheten. Vid mötet är en personalspecialist från HR-avdelningen med som hjälper till med uppgifter om löner och sjukfrånvaro från programmet Grävlingen. Därefter går vi in på prognosuppföljning för att se vad som händer framöver. Det är en dialog mellan alla parter”

Den andre respondenten beskriver ett möte med en enhetschef som ett dialogmöte där de pratar om verksamheten. Dialogen måste utvecklas för att det ska bli resultat i slutändan. Respondenten försöker hitta verksamhetens svagheter genom att se de problem verksamheten har i siffror och omvandla det till information. Detta för att ge ett bredare underlag till enhetschefen med ekonomisk fakta för att skapa mervärde. Det kan vara svårt med de olika språken som används i verksamheten kontra ekonomi, säger respondenten.

Verksamhetsekonomerna träffar ledningsgruppen, d.v.s. enhetscheferna och områdescheferna 1-2 gånger i månaden. En av respondenterna säger sig presentera en Power Point visning med stora händelser i text, tabeller, diagram och siffror. Med detta som bakgrund vill respondenten skapa en dialog med alla deltagare om resultatet. På så vis tipsar de varandra om olika tankebanor. Respondenten visar även på politiska mål som ska uppnås och hur det ser ut i verksamheterna.

En av respondenterna ser att det skett en förändring i rollen gentemot enhetschefen sedan den stora omorganisationen i Göteborgs Stad 2011 genomfördes, då 20 stadsdelar blev 10. Respondenten säger att det är ett famlande efter att hitta rollerna och förväntningarna stämmer inte alltid överens. Respondenten har fått fler chefer på tre olika nivåer att ha kontakt med

istället för på två nivåer. Ekonomichefen har fått ett dubbelt så stort område och måste därför släppa lite mer till ekonomerna, men det är fortfarande lite oklart vad.

Utvecklingsområden i sin yrkesroll som verksamhetsekonomerna ser är att lära sig mer om verksamheterna, delge utvecklade analyser med fler parametrar och perspektiv. En av respondenterna skulle gilla mer aktiva enhetschefer i budgetsammanhang för att på detaljnivå tillsammans kunna placera pengarna. Detta skulle ge enhetscheferna en större förståelse för balansen. Respondenten skulle även vilja att enhetschefen inte enbart såg sin enhet utan hela sektorn för att förstå vad som påverkar vad.

4.2 Enhetscheferna

Vad det gäller enhetschefernas roll i denna studie så innehar enhetscheferna huvudrollen då det är enhetschefernas behov av ekonomistöd som vi vill undersöka. Vi vill också undersöka om behovet av ekonomistöd skiljer sig åt hos de olika enhetscheferna och vad det kan bero på. För att komma till själva kärnan i intervjun börjar vi även här med att respondenterna får berätta om sin utbildningsbakgrund.

4.3 Enhetscheferna Örgryte-Härlanda

Den första respondenten har en högskoleutbildning och är utbildad socionom. Därefter har respondenten också byggt på med konfliktlösning och arbetsorganisation under 1,5 år. Denna tjänst har respondenten haft i närmare ett år, och det är ett vikariat, men respondenten har tidigare erfarenhet av rollen som enhetschef under ett år från en annan stadsdelsförvaltning, men har däremellan arbetat med alltifrån ekonomisk bistånd till handläggning.

Den andra respondenten har också en högskoleutbildning, men i stället från kulturvetarprogrammet, en fil. kand. Respondenten har också läst kurser i administrativ teknik och studerat ett år på Förvaltningshögskolan, bland annat redovisning. Respondenten nämnde att denne jobbat den långa vägen i organisationen. Först som undersköterska, sedan som biträdande enhetschef från år 2003 och sedan blivit enhetschef 2011, då sammanslagningen mellan Örgryte och Härlanda skedde. Respondenten har mestadels arbetat med olika hemtjänstlag i stadsdelen Örgryte.

4.3.1 Ansvarsområde

Den ena av respondenterna ansvarar för ett lag på 23 personer i blandade åldrar. Respondentens personal ansvarar för 180 vårdtagare med larm. Vårdtagarna är 115 utan larm medräknat. Respondentens personal har i sitt arbete tillgång till 4 bilar sammanlagt. Den andra respondenten ansvarar för 140 vårdtagare och har 35 stycken tillsvidareanställda samt ett antal vikarier under sig. Personalen har inte tillgång till några bilar i sitt arbete.

Enligt respondenten hör mycket administration, arbete vid datorn, enkäter och information som ska samlas in till arbetsuppgifterna. Det är viktigt med samverkan tycker respondenten. Respondenten har ansvar för personalen och arbetar mycket med att personalen ska ta eget ansvar. Respondenten vill att personalen ska kunna lösa problemen själva och därför lägger

respondenten mycket krut på detta. Vill att personalen ska må bra, både på jobbet och privat samt i själva arbetsgruppen. Respondenten tycker att det är viktigt och vill stärka de anställda.

På frågan om huvudsakliga arbetsuppgifter svarar en av respondenterna så här:

”Jag har ansvaret för personalen och utförandet av hemtjänst. Jag sköter verksamheten och dit hör mycket ekonomi.”

Enligt en av respondenterna kan en vanlig arbetsdag se ut så här:

”På morgonen vid 7.15 träffar jag laget. Jag har en genomgång 7.30 om vad som ska göras under dagen och jag ger information varje dag. 8.00 går jag till kontoret och sätter mig vid datorn. Kollar mail, går in i Treserva där alla omsorgstagare finns. Där kontrollerar jag om det finns nya omsorgstagare eller uppdateringar. I så fall för jag över uppdateringarna till en Excel-fil där all information finns om vårdtagarnas bistånd. En gång i veckan gör jag bemanningskrav. Jag har även möten, lönesamtal, verksamhetsmöten och VOK (Vård- och omsorgsmöte). Jag skriver rent anteckningar. Har mycket telefon och sms-kontakter.”

De arbetsuppgifter respondenten har som är kopplat till ekonomi och ekonomistöd är bland annat resultaträkningen. Respondenten använder även en lathund i dataprogrammet Excel som räknar ut hur mycket personal som respondenten kan ha inne baserat på biståndsbedömning. Denna mall har inte respondenten själv tagit fram utan den var framtagen av respondentens kollegor. I ett annat program kallat Personec tar respondenten fram siffror på övertiden hos personalen. Respondenten rapporterar in en lista med extratid som inte är biståndsbedömt. Exempelvis delegeringar och hemsjukvård som t.ex. insulingivning, ambulanstransport, ledsagningar samt andra akuta händelser som kan uppkomma. Detta får respondenten inte betalt för och det behövs göras en så rapport med extratid. Respondenten lägger mycket tid på efterforskningar ifall resultatet visar på mycket minus. Detta för att få reda på orsaken. Minus kan t.ex. bero på att respondenten har personal på utbildning som respondenten inte har budgeterat för. Då resultatet visar på 0 eller plus lägger respondenten inte ner tid på några efterforskningar.

Den andra respondentens arbetsuppgifter kopplade till ekonomi och ekonomistöd är att ansvara för att balansera intäkter mot kostnader genom att leda och fördela arbetet. Ekonomin kommer in i många led så som t.ex. i schemaläggning av personal. Schemaläggningen sker med hjälp av programmet Time-Care för bemanningsoptimering. Som enhetschef ska det hållas koll på beviljade hemtjänststimmar, d.v.s. hur många timmar som utförs. Det ska även råda balans i vikarieanskaffningen. Respondenten träffar sin planerare varje vecka och stämmer av hur många timmar som är beviljade och hur mycket personal de ska ha inne. De går även igenom hur verksamheten ser ut, t.ex. nya vårdtagare, avlidna, hemkomst från sjukhus och ifall det finns några problem m.m. Det ekonomiska resultatet och analysen av detta tas upp med personalen på APT-möten. Respondenten berättar att denne använder sig av en Excel-fil som ekonomistöd. Denna Excel-fil ger en överblick av verksamheten. Där uppdateras alla nya och ändrade ärenden. Den procentuella kringtiden kan räknas in med hjälp

av Excel-filen och då får respondenten fram hur många timmar som personalen ska utföra per dag. I samma Excel-fil uppdateras även information om genomförandeplaner och vilka och när de ska sammanfattas. Programmen Treserva, Horisonten och Prognosprogrammet är också ekonomistöd respondenten använder sig av i sitt ekonomiarbete.

4.3.2 Roll gentemot ekonomen

Så här beskriver en av respondenterna sin roll gentemot ekonomen:

”Enhetschefen har ansvaret för verksamheten och ekonomen stödjer enhetschefen med ekonomiarbetet. Vi sitter ihop och resonerar om vad som hänt i verksamheten. Ekonomen är behjälplig med sammanställningar av nyckeltal. Ibland gör ekonomen beräkningar på underlag som enhetschefen efterfrågar. ”

Medan den andra respondenten beskriver den så här:

”Ekonomen är en kompis och ett stöd. Jag ser rollerna som samverkan. Vi sitter ner och resonerar om ekonomin. Ekonomen ger råd så att jag kan finna egna lösningar.

Tid tillsammans med ekonomen har respondenterna en gång i månaden på ett enskilt möte och en gång i månaden tillsammans med ledningsgruppen. Därutöver är ekonomen tillgänglig vid behov. Varav en av respondenterna säger att det är mycket upp till enhetschefen att ta kontakt i sådana lägen.

En av respondenterna tittar i programmen Horisonten, Prognosen och prestationerna innan mötet med ekonomen för att förbereda sig inför den. Detta fick respondenten till sig att göra när respondenten tillträdde sin tjänst och respondenten säger att:

”Detta skulle jag inte haft någon aning om att göra ifall jag inte blivit informerad om detta. Ekonomistödet vi använder i kommunikationen är dialog, stödet i burken och vi har även samverkan med HR-avdelningen.”

Även den andra respondenten uttrycker att det viktiga ekonomistödet i kommunikationen är:

”Framförallt dialog. Men ibland Horisonten, Prognosprogram och nyckeltal. ”

När vi kommer in på hur ekonomen hjälper respondenten att förstå ekonomisk information säger en av respondenterna att ekonomen är en bollplank, men resultatet kan jag själv ta ut och förstå och dra mina egna slutsatser. Jag skulle säkert kunna ha mer hjälp av ekonomen men vet inte hur, och ekonomen har ingen möjlighet att klona sig heller då tiden inte alltid räcker till.

Medan den andra respondenten menar att denne lärt sig mycket under tiden, lärt sig förstå ekonomiska begrepp m.m. Ekonomen hjälper även till att tolka och resonera kring olika idéer.

En av respondenterna säger sig vara nöjd med ekonomen och menar att det är viktigt att det är rätt person. Respondenten tillägger att en fungerande relation och förståelse för verksamheten eller i alla fall intresse för verksamheten är av största vikt.

Så har det inte alltid varit enligt respondenten. När nya chefer introduceras så vore det bra med mer stöd. Så att ansvaret förtydligas på ett enkelt vis. Beskriva vad för utrymme enhetschefen har att arbeta med. T.ex. gå igenom intäkter minus kostnader.

Den andra respondenten uttrycker sig på följande vis:

”Vad ska jag ha ekonomen till, jag har inte alltid behov av ekonomen men jag har nytta av ekonomen i olika uppdrag. Ekonomen är en positiv bollplank, då jag ofta sitter med egna funderingar. Men vet som sagt inte hur jag ska ha mer nytta av ekonomen.”

När någon är ny som chef går det inte bara att kastas in i chefsrollen utan det är viktigt att ha en grund att stå på. T.ex. är det ingen självklarhet vad ekonomen kan ge enhetschefen för stöd. Som enhetschef måste du nästan veta själv vad för stöd och hjälp som behövs. Annars får jag bara siffror. Och siffrorna kan jag titta på själv, säger respondenten.

Respondenten berättar också om kollegor som bara sitter och nickar förstående när ekonomiska siffror redovisas, men vågar inte visa att de inte förstår siffrorna.

Enligt en av respondenterna så behövs mer kunskaper i arbetet och respondenten menar att:

”Det behövs en grund att stå på när det gäller allt. Det behöver börjas från grunden t.ex. en grundutbildning i ekonomi i 1-2 dagar för att få en förståelse för vad siffrorna står för. Hur läser jag av t.ex. mat, tvätt, avgifter med mera. Bygga upp en förståelse steg för steg. Få grepp över hela verksamheten från bistånd till omsorgstagaren”.

En av respondenterna önskar sig också en rättvisande bild av den så kallade kringtiden och få betalt för det som utförs. Enligt båda respondenterna är den alldeles för låg.

4.3.3 Arbetsituation

När det kommer till förändringar i arbetsituation så berättar en av respondenterna att en stor förändring var sammanslagningen mellan stadsdelarna när 20 stadsdelsförvaltningar blev 10. Enligt respondenten är det två olika kulturer som möts och respondenten tycker att de skulle haft en bättre grund att stå på, att det skulle varit mer handfast från grunden. Nu blev det i stället svårt att få ihop sammanslagningen. Även den andra respondenten uttrycker sig om sammanslagningen mellan stadsdelarna:

”Omorganisationen till Örgryte-Härlanda har inte riktigt satt sig än. Enhetscheferna har arbetat mycket olika.”

En av respondenterna tycker att denne kunnat delegera mer uppgifter till planerare, t.ex. vikarieanskaffningen. Respondenten säger sig ha mindre administrativa arbetsuppgifter i det

dagliga arbetet. Men att allt som görs i verksamheten ska dokumenteras och inte bara utföras och det betyder dubbelt arbete. Respondenten är involverad i alla synpunkter, fallrapporter, tillbud, arbetsmiljöfrågor, rehab-ärenden, sjukfrånvaron m.m.

Avslutningsvis så nämner en av respondenterna att denne inte känner skuld när verksamheten går minus, tvärtemot vad vissa kollegor gör.

”Det finns ett större sammanhang, jag gör mitt bästa för att driva verksamheten. Politikerna vet att verksamheten går minus varje år, men gör inget. Ifall det inte skulle accepteras att verksamheten går minus och jag har förklarat varför, får jag väl sluta som chef.”

4.4 Enhetscheferna Östra Göteborg

Vad det gäller respondenterna i Östra Göteborg så skiljer sig även deras utbildningsbakgrund åt. En av respondenterna har en magisterexamen i företagsekonomi med inriktning organisation och ledarskap. Utbildningen påminde mycket om PA-programmet då det ingick mycket ledarskap, psykologi och arbetsrätt. Men självklart ingick alla rena ekonomikurser. Respondenten har arbetat som enhetschef på denna tjänst sedan 2009. Dessförinnan var respondenten trainee i stadsdelen.

Den andra av respondenterna i stadsdelen har också en magisterexamen i företagsekonomi men inriktningen är mot marknadsföring. Respondenten har tidigare arbetat som undersköterska. Respondenten har arbetat som enhetschef sedan 2005 på olika äldreboenden och i hemtjänsten, men sammanlagt ett år i denna stadsdelsförvaltning.

Den tredje av respondenterna har läst sociala omsorgslinjen på högskolan. Utbildningen var 2-årig och är föregångaren till dagens socionomutbildning. I utbildningen ingick lite ekonomi som t.ex. hur det räknas med scheman. Det gav en grund till ett ekonomiskt tankesätt, enligt respondenten. Respondenten har arbetat som enhetschef i 15 år och på nuvarande tjänst i 6,5 år.

4.4.1 Ansvarsområde

Den första av respondenterna har 30 tillsvidaranställda och 12 vikarier. Respondenten har ansvar för mellan 250 till 300 vårdtagare utan ansvar för larm i sitt område. Personalen har tillgång till 2 bilar och några cyklar.

Den andra respondenten har 54 tillsvidaranställda, varav 17 tillhör trygghetsjouren. Respondenten ansvarar för 150-170 vårdtagare och alla 950 larm i Östra Göteborg. Personalen har tillgång till bilar.

Den tredje respondenten har 30 tillsvidaranställda och 10 vikarier. Respondenten har cirka 290 vårdtagare utan ansvar för larm i sitt område. Personalen har tillgång till 2 bilar.

Huvudsakliga arbetsuppgifter är framförallt personalansvar och budgetansvar säger en respondent. Mycket tid går till möten för att finna ordning och reda i organisationen.

Personalansvar handlar om att leda gruppen, få personalen att samarbeta och ge god vård säger en annan respondent. En tredje respondent tycker att det varit mycket administrativt arbete senaste året då respondenten inte haft någon byråsekreterare.

När det handlar om budgetansvar och arbetsuppgifter kopplat till ekonomi säger en respondent:

”Hela systemet bygger på ekonomi. Prestationsmodellen ligger till grund för verksamheten och styr ekonomin.”

En annan respondent säger:

”Indirekt är allt ekonomi som rullar på i verksamheten. Bemanning, bilar, material, löner, fakturor, budgetarbete, rapporter, analyser. Men den ekonomi jag har hand om är till stor del utan min påverkan.”

Alla tre respondenterna säger att de inte är emot prestationsmodellen som styr deras verksamhet. Däremot har alla tre betänkanen om hur realistiska kalkylerna är, speciellt när det gäller kringtiden. En respondent säger:

”Jag försöker arbeta efter en prestationsmall som jag inte riktigt tror på eftersom det inte ingår tid för t.ex. APT (arbetsplatsträff), utbildning, m.m. alltså faktisk kringtid. Idag är det inräknat en kringtid på 22%, vilket i verkligheten ligger på uppskattningsvis 40%. Jag är inte emot prestationsmodellen i sig, men den speglar idag inte praktiken. Jag vet att budgeten inte kommer att kunna hållas i höst, ekvationen går inte ihop. Det sänker motivationen till att arbeta ekonomiskt när det inte finns en verklighetsbaserad bild. Om budgeten varit mer realistisk skulle jag haft en chans att få den att gå ihop. Sedan är det inget helhetsgrepp i staden, alla räknar olika.”

En annan respondent resonerar kring prestationsmodellen på följande sätt:

”Min enhet får betalt för planerad biståndsbedömd tid plus kringtiden på 22%. Viss extratid som rapporteras till ekonomen i en Excel-fil varje månad, omfördelas från sektorn i efterhand. Dessa extrainsatser är HSL-delegeringar så som mediciner och insulin, rehab-insatser, akuta insatser och ledsagning. Detta går inte ihop. Kringtiden innefattar mycket mer, uppskattningsvis 40-50%. Tid för planering, samordning, kontaktmannaskap, raster, friskvård, schemaläggning, dokumentation m.m.”

Andra ekonomistöd som två av respondenterna pratar om är avsaknaden av en gemensam mall i Excel som beräknar hur många planerade bedömda biståndstimmar som genererar i bemanning. Alltså hur mycket personal de kan ha inne varje dag för att optimera de planerade insatserna. I dagsläget går de själva in i programmet Treserva för att få fram uppgifter på planerade biståndsbedömda timmar för en specifik dag. Med dessa uppgifter gör de egna manuella matematiska beräkningar på hur mycket personal de kan ha inne morgon och kväll. Bemanningen de räknat ut förmedlar de regelbundet till sin samordnare samt lägger ett

bemanningskrav i schemasystemet Time Care, sex veckor framåt. Även andra personalekonomiska nyckeltal hade en respondent önskemål om att få presenterat eller möjlighet att beräkna på samma mall. Däremot pratar en av respondenterna gott om ett nytt datoriserat planeringssystem i Excel som är nyinköpt till stadsdelen. Respondenten säger följande om planeringsmallen:

”Alla 300 vårddagare är inlagda i mallen med ett schema från måndag-söndag. Från mallen går det att få fram ett kort/schema på vårddagarens namn, tider, delegeringar, mat m.m. Personalen får informationen om vårddagaren och vad som ska utföras. Med hjälp av planeringssystemet går det även att tigha till tiden.”

För övrigt handlar ekonomin mycket om besparingsläget i stadsdelen säger en respondent. Minskning av äldreboende- och korttidsplatser påverkar i sin tur hemtjänsten då fler ska bo i sina egna lägenheter, och satsningar görs på mer förebyggande insatser. Planering och omvårdnad skjuts över till hemtjänsten som blir mer vårdkrävande. Detta påverkar i sin tur undersköterskorna som blir oroade och som kommer att få ta hand om fler svårt sjuka i hemmet.

4.4.2 Roll gentemot ekonomen

En av respondenterna uttrycker sig i positiva ordalag om ekonomen då ekonomen försöker svara på de frågor respondenten kan ha. En annan respondent säger att mötena med ekonomen är positiva, speciellt i ledningsgrupp då vi får ekonomin i sektorn och verksamheterna presenterade. Detta ger enscheferna en enhetlig bild av ekonomin. Den tredje respondenten säger att ekonomens roll är att svara på frågor och att det är bra med regelbundna möten även om det varit tillfällen då informationen hade kunnat förmedlas via mail för respondentens del, då förståelsen för analys inte är något större problem. Det är nog mer ekonomen som behöver veta vad som hänt i verksamheten säger respondenten.

Mötena med ekonomen beskrivs av en respondent att de går ut på att få ekonomiska och personalrelaterade siffror presenterade från ekonomen och personalspecialisten, sedan frågar ekonomen vad som hänt i verksamheten och varför vissa siffror ser ut som de gör. Respondenten säger:

”Ifall vi ska lägga tid på siffror hade det varit bra att tänka till hela vägen. När jag t.ex. får siffror på frånvaro från personalavdelningen kontra hur många timanställda jag har, kommer det bara fram siffror på sjukfrånvaro, inte på vård av barn. Enheten har hur mycket timmar som helst i form av frånvaro gällande vård av barn. Även om det inte blir en kostnad för vård av barn så har det betydelse för hur många timanställda jag har inne.”

Alla tre respondenterna önskar att de kunde påverka sin budget från grunden. De säger att när de kommer in i budgetprocessen är den redan klar. Det de möjligtvis kan påverka är att omfördela kostnaderna på olika konton. När de har blivit presenterade för sin verksamhets budget kommande år, har det funnits felaktigheter i budgeten så som för lite Ob-tillägg d.v.s.

tilllägg för obekvämt arbetstid, och fel antal tillsvidaranställd personal. Felaktigheterna kan ha berott på förändringar i och med sammanslagningen av stadsdelarna eller nya IT-system. Men oavsett var felet ligger tycker de att det varit bra att komma in tidigt i budgetprocessen för att få en rättvisande bild av verksamheten. En av respondenterna säger följande:

”I budgetarbetet skulle jag vilja att jag och ekonomen går igenom vad som kommer att hända nästkommande år, nya system, utbildningar och omorganisationer o.s.v. Alltså vända på resonemanget och börja med enhetscheferna istället för att sluta med dem.”

En annan respondent säger:

”Jag skulle vilja vara med och bygga upp grunden till budgeten. Jag skulle vilja få en rättvisande bild. Allt som ingår i verksamheten finns inte med i budgeten, t.ex. spårvagnskort. Då hade jag fått en chans att inte gå en massa minus med fel förutsättningar.”

Respondenterna föreslår lite olika stödbehov som de har av verksamhetsekonomen. En respondent skulle vilja att verksamhetsekonomen kunde vara behjälplig med att ta fram rapporter över vissa kostnader och fakturor som respondenten har funderingar kring. Respondenten har tidigare gjort förfrågningar om t.ex. leasingkostnader och dess avtal, men bara blivit skickad vidare. En annan respondent tycker att det hade hjälpt om verksamhetsekonomen själv kunde gå in i olika system som Treserva och plocka fram siffror som behövs till mallar istället för att enhetscheferna ska behöva känna sig jagade för inrapportering. Två av respondenterna efterfrågar en standardiserad mall för att räkna ut hur mycket personal de kan ha inplanerat baserat på biståndsbedömda hemtjänsttimmar. En respondent hade önskat en genomgång av hur prestationsmodellen fungerar när de bytte till denna modell från fast budget. Då hade respondenten inte behövt lista ut hur den fungerade själv. Alla tre efterfrågar en mer tydlig och verklighetsbaserad prestationsmodell, där all tid och aktiviteter för att utföra hemtjänsten ingår. Som tidigare nämnt skulle de även vilja vara delaktiga i hela budgetprocessen. En av respondenterna säger:

”Om jag fick som jag önskar, att få vara delaktig i budgetarbetet, och vara med och lägga budgeten, då hade jag behövt stöd och hjälp av ekonomen med t.ex. att beräkna avgifter, procentsatser m.m.”

4.4.3 Arbetsituation

En av respondenterna berättar att yrket som enhetschef har ändrat sig sedan respondentens första tid som enhetschef i början på 90-talet. Den största skillnaden är att det tidigare var mer tid till ledarskap. När respondenten började som enhetschef inom hemtjänsten var enhetschefen både biståndsbedömare och chef till sitt område, dock ett mycket mindre område än idag. Respondenten ansåg sig ha mycket mer kunskap och kontroll över sin personal och sina vårdtagare. Respondenten kände till alla vårdtagare och visste vilka behov de hade. Därmed kunde respondenten lättare coacha och stötta personal. Samtidigt kunde respondenten göra en arbetsmiljöbedömning och en biståndsbedömning när respondenten träffade

vårdtagarna i deras hem. Respondenten hade personligen inget problem med de två yrkesrollerna biståndsbedömare och enhetschef. Idag är de två yrkesrollerna separerade p.g.a. rättssäkerhet. Respondenten säger:

”Jag saknar att ha tid med ledarskap och att få vara närmare vårdtagare och arbetsgrupp. Idag trycks det ut mer administrativa arbetsuppgifter på enhetscheferna. Fler olika system och aktiviteter som cheferna ska arbeta i och med. Jag har inget emot kvalitetssäkring, men vad gör vi? Arbetet handlar om att prioritera, deadlines. Gör inte jag mitt jobb i processen blir jag jagad, vilket är ett stressmoment. Vi chefer jagas, och vi i vår tur jagar personalen.”

Omorganisationen av stadsdelarna har tagit mycket arbetstid säger en respondent. Gamla rutiner och arbetssätt har förändrats och det tar tid att omvandla beslut till praktik.

En annan respondent säger att omorganisationen av stadsdelarna har lett till ytterligare en chef i ledet uppåt, vilket har påverkat att beslutsvägarna tar längre tid och blivit mer otydliga. Det är ganska rörigt i staden och mycket tid går åt att finna ordning säger respondenten.

En tredje respondent säger att omorganisationen av stadsdelarna har lett till en viss oreda bokföringsmässigt.

5. Analys

I detta avsnitt analyseras resultatet från intervjuerna. Först analyseras intervjuerna med verksamhetsekonomerna där inriktningen på analysen fokuseras på hur de arbetar gentemot enhetscheferna. Därefter analyseras enhetscheferna och då vårt huvudsyfte i denna studie ligger på enhetschefernas behov av ekonomistöd, fokuseras analysen på bristerna i den.

5.1 Verksamhetsekonomerna

Verksamhetsekonomen i vår studie arbetar som en stödfunktion till verksamheten, d.v.s. hemtjänsten. Ekonomistyrning sammanfattar allt som görs i verksamheten för att ur ekonomiskt perspektiv kunna styra, kontrollera och följa upp en verksamhet. Viktiga hjälpmedel för ekonomistyrning är t.ex. budgetering (Holmström, 2001). Verksamhetsekonomen i vår studie arbetar med ekonomistyrning som innefattar budgetering, kalkylering, prognos, planering och uppföljning. I deras huvudsakliga arbetsuppgifter ingår även möten med chefer från hemtjänsten. De ekonomistöd verksamhetsekonomerna använder sig av i sitt arbete är budget, prognoser och en prestationsmodell.

Prestationsmodellen är en modell som används i bland annat hemtjänsten där styrningen bygger på ersättning per prestation. En prestation ska återspegla faktiska förhållanden i verksamheten (Brorström et al. 2004). I vår studie bygger prestationsmodellen på beviljade timmar som en biståndsbedömare har beviljat en vårdtagare i hemtjänsten. Det vi kan se i vår studie är att en av verksamhetsekonomerna uttrycker att denna modell är nyckeln till jobbet. Prestationsmodeller är ett sätt att fördela resurser till enheter inom samma offentliga organisation, men de är även ansvarsutkrävande av enheterna (Berlin et al. 2011). Ansvarsutkrävande av hemtjänsten ser vi i vår studie, då verksamhetens intäkter och kostnader behandlas i modellen.

En vidareutveckling av den traditionella ekonomistyrningen, som främst handlar om att mäta, kontrollera och skapa ordning, förespråkas istället av en vidare syn genom att skapa en pedagogisk förståelse av verksamheten och motivera till att uppnå uppsatta mål (Johansson et al. 2011). Att ge stöd åt verksamhetsansvariga, så som enhetschefen, har ökat de senaste åren (Ramberg, 2000). I vår studie säger sig verksamhetsekonomerna lägga mycket tid på att träffa och arbeta gentemot enhetscheferna. De säger sig träffa enhetscheferna mycket och de har många enhetschefer som de arbetar gentemot, från 10-17 enhetschefer, beroende på vilken stadsdelsförvaltning de arbetar i. Ett utvecklingsområde som de säger sig ha, är att lära sig mer om verksamheterna. I vår studie syns ett behov hos verksamhetsekonomerna att de ska ha en förståelse och intresse för verksamheten för att kunna se och tolka helheten.

Allt eftersom tiden gått har ekonomi fått en ny innebörd. Från att ha varit en mycket speciell aktivitet, i huvudsak en budgetprocedur innefattar även ekonomi idag organisationsfrågor. Sambandet mellan ekonomistyrning och verksamhet har blivit ett självklart kompetensområde för ekonomen (Brorström et al. 1995). I vår studie syns sambandet mellan ekonomistyrning och verksamhet när verksamhetsekonomerna träffar ledningsgruppen d.v.s. enhetscheferna

och områdescheferna. På dessa möten presenteras en Power Point-visning med stora händelser i text samt tabeller, diagram och siffror. Med detta som bakgrund vill verksamhetsekonomen skapa en dialog om verksamheten med alla deltagare. Även vid enskilda möten med enhetschefen diskuteras verksamhetsfrågor kopplat till resultat. Det vi kan se i empirin är att verksamhetsekonomerna försöker ge enhetscheferna en verksamhetsbild i form av dialog. Verksamhetsekonomen utgår från aktuella siffror och tillsammans med enhetschefen gör de en analys av verksamheten.

5.2 Enhetscheferna

Beslutsfattande är viktigt inom all ekonomistyrning. Beslutsfattande påverkas av varje beslutsfattares egna kunskaper, erfarenheter, förväntningar, personlighet och privata motiv (Holmström, 2001). Med ett organisationsschema som utgångspunkt är det enkelt för medarbetarna att se sina roller i organisationen. Däremot anger inte ett organisationsschema något om kopplingen mellan medarbetare på de olika enheterna. Detta kan anses vara ett problem idag då allt fler arbetsuppgifter utförs tvärfunktionellt, d.v.s. med medarbetare från olika delar av organisationen (Tonnquist, 2010). Det kommer fram i vår studie att enhetschefen har ansvaret för hemtjänsten och fattar beslut om enhetens drift. Verksamhetsekonomens roll är att stödja enhetschefen med ekonomiarbetet. För att kunna ge stöd åt enhetschefen krävs en fungerande relation. En enhetschef är osäker på vad verksamhetsekonomen kan stödja denne med, och en annan enhetschef uttryckte att enhetschefen behöver veta själv vad för stöd och hjälp som behövs. Vad vi kan se i studien är att det är otydligt vad för stöd verksamhetsekonomen kan ge enhetschefen, då enhetschefen är osäker på verksamhetsekonomens roll.

Dagens enhetschef inom äldreomsorgen har ett mångfacetterat uppdrag. Enhetschefen har i uppgift att förvalta den kommunala organisationens mål och resultat som har en ekonomisk koppling (Lindgren, 2007). När någon är ny som chef eller byter chefsjobb, så går det inte att kastas in i chefsrollen, utan det är viktigt att ha en grund att stå på. I studien framkommer det att det varit önskvärt med en riktig introduktion för att få en tydligare förståelse av vad för stöd verksamhetsekonomen kan ge enhetschefen. Det vore bra att även gå igenom verksamhetens ekonomi och uppdragets ansvarsområde och att beskriva vad för utrymme enhetschefen har att arbeta med. Även regelbundna ekonomiutbildningar för enhetschefer vore önskvärt, som enhetschefen har möjlighet att anmäla sig själv till. T.ex. en grundutbildning i ekonomi i 1-2 dagar, för att få en förståelse för vad siffrorna står för och även för att lära sig att läsa av intäkter och kostnader, samt bygga upp en förståelse steg för steg, för att få ett grepp över hela verksamheten från bistånd till omsorgstagaren. En respondent hade önskat en genomgång av hur prestationsmodellen fungerar när de bytte till denna modell från fast budget. Då hade respondenten inte behövt lista ut hur den fungerade själv. I vår studie visar det sig att det inte är självklart att en enhetschef har kunskap om alla ekonomiska flöden i verksamheten och organisationen. Enhetscheferna behöver stöd med att få en bra introduktion vid nyanställning eller vid byte av arbetsplats, byte av ekonomiska

modeller eller andra förändringar samt en ekonomiutbildning kopplat till deras verksamhet och organisation.

Enhetscheferna i vår studie har olika utbildningsbakgrund. Två har en socialvetarutbildning, två har en företagsekonomisk utbildning och den femte har en kulturrevetarutbildning. I vår studie ser vi att enhetscheferna efterfrågar olika stöd beroende på vilken utbildningsbakgrund och erfarenhet de har. De enhetschefer som har en företagsekonomisk utbildningsbakgrund och de enhetschefer som har en lång yrkeserfarenhet efterfrågar en mer verklighetsbaserad ekonomisk bild av sin verksamhet med hjälp av en tydligare prestationsmodell och att tillåtas delta aktivt i hela budgetprocessen. Enhetschefer utan företagsekonomisk bakgrund och kortare yrkeserfarenhet efterfrågar en bättre introduktion av ansvarsområdet och utbildning i ekonomi.

Verksamhetsstyrningen behöver inriktas mer på förståelse, lärande och kommunikation istället för enbart information. Icke materiella resurser behöver komma i blickfånget såsom relationer, arbetsgruppen och utbildning (Johanson et al. 2007). Alla enhetscheferna i stadsdelen Östra Göteborg önskar att de kunde påverka sin budget från grunden. De säger att när de kommer in i budgetprocessen är den redan klar. Enhetscheferna säger att de skulle vilja vara delaktiga i budgetarbetet. Detta skulle de vilja gå igenom tillsammans med verksamhetsekonomen, t.ex. vad som kommer att hända nästkommande år, nya system, utbildningar och omorganisationer. Alltså vända på resonemanget i budgetprocessen och börja med enhetscheferna istället för att sluta med dem. I vår studie framkommer det att om enhetscheferna får medverka i hela budgetprocessen, så har de ett behov av stöd av verksamhetsekonomen att tillsammans göra budgeten.

En prestationsmodell ska återspegla faktiska förhållanden i verksamheten. Brister modellen i specificitet finns risken att resursfördelningen upplevs som för godtycklig och inte anpassad efter enhetens faktiska förutsättningar (Brorström et al. 2004). Enhetscheferna säger att de inte är emot prestationsmodellen som styr deras verksamhet. Däremot uttrycker fyra av fem negativ kritik om hur realistiska kalkylerna är när det gäller kringtiden, då de anser att den procentsats de får inte speglar verkligheten. I hemtjänsten har de en kringtid på 10-20 % samt viss extratid som omfördelas i efterhand inom sektorn. Enligt enhetscheferna så innefattar kringtiden mycket mer, uppskattningsvis 40 %. Tid som ingår är bland annat tid för planering, samordning, kontaktmannaskap, raster, friskvård, schemaläggning och dokumentation. Enhetscheferna säger att det sänker motivationen till att arbeta ekonomiskt, när det inte finns en verklighetsbaserad bild. Det behovet av stöd de uttrycker att de vill ha av verksamhetsekonomen eller ekonomiavdelningen, är en prestationsmodell som speglar hela deras verksamhet och därmed en högre procentuell kringtid på 40 %.

Enligt studier finns det enskilda chefer som är mycket positiva till personalekonomiska kalkyler, då de fått ett nytt sätt att tänka och deras attityd till personalfrågor har påverkats. Kalkylerna är relativt enkla att använda och förstå (Johanson et al. 2007). Andra ekonomistöd som enhetscheferna i Östra Göteborg pratar om, är avsaknaden av en gemensam mall i Excel

som beräknar hur många planerade bedömda biståndstimmar genererar i bemanning. Alltså hur mycket personal de kan ha inne varje dag för att optimera de planerade insatserna. I dagsläget gör de egna manuella matematiska beräkningar på hur mycket personal de kan ha inne morgon och kväll. Den andra stadsdelen använder sig av en fungerande mall för att räkna ut personalstyrkan. En personalekonomisk kalkyl i form av en mall i en Excel-fil efterfrågas i Östra Göteborg. I mallen ska enhetscheferna kunna se och planera hur mycket personal de kan ta in beroende på planerad biståndsbedömd hemtjänst. Även andra personalekonomiska siffror så som sjukfrånvaro hade varit önskvärda att få framställda på samma mall. Detta är ett ekonomistöd som skulle hjälpa enhetscheferna att fatta beslut om bemanning och de skulle lätt kunna tyda hur sjukfrånvaron förändras.

Verksamhetsekonomen är behjälplig med sammanställningar av nyckeltal och ibland gör verksamhetsekonomen beräkningar på underlag som enhetschefen efterfrågar enligt enhetscheferna i Örgryte – Härlanda. Enhetschefen har tidigare gjort förfrågningar om t.ex. leasingkostnader och dess avtal, men bara blivit skickad vidare. En annan enhetschef i Östra Göteborg tycker att det hade hjälpt om verksamhetsekonomen själv kunde gå in i olika system som Treserva och plocka fram siffror som behövs till mallar istället för att enhetscheferna ska behöva känna sig jagade för inrapportering. Det finns ett behov av stöd att få fram rapporter av verksamhetsekonomen vid behov. Enhetschefernas arbete hade också underlättats ifall verksamhetsekonomen kunde ta fram fler siffror från olika system till sammanställningar istället för att enhetscheferna ska rapportera in uppgifter som redan finns i systemen.

6. Slutsatser

I detta avslutande kapitel presenteras slutsatserna som uppkommit ur vår analys tillsammans med uppsatsens syfte. Avslutningsvis ger vi förslag på fortsatt forskning.

Vi har i vår studie kommit fram att när det gäller vilket behov av ekonomistöd som enhetscheferna upplever sig behöva av verksamhetsekonomen är att enhetscheferna behöver stöd med att få en bra introduktion vid nyanställning eller vid byte av arbetsplats. Enhetscheferna önskar även stöd vid byte av ekonomiska modeller eller andra förändringar samt en ekonomiutbildning kopplat till deras verksamhet och organisation. Enhetscheferna har även ett behov av stöd att få medverka i hela budgetprocessen. De skulle vilja göra budgeten tillsammans med verksamhetsekonomen istället för att få en färdig budget presenterad. De önskar även en prestationsmodell som speglar hela deras verksamhet och därmed en mer rättvisande bild av all kringtid kopplat till hemtjänstutförande. Det vore även önskvärt med en personalekonomisk kalkyl. I mallen ska enhetscheferna kunna se och planera hur mycket personal de kan ta in beroende på planerad biståndsbedömd hemtjänst. Även andra personalekonomiska siffror så som sjukfrånvaro hade varit önskvärda att få framställda på samma mall. Detta är ett ekonomistöd som skulle hjälpa enhetscheferna att fatta beslut om bemanning och de skulle lätt kunna tyda hur sjukfrånvaron förändras. Det finns ett behov av stöd att få fram rapporter av verksamhetsekonomen vid behov. Enhetschefernas arbete hade också underlättats ifall verksamhetsekonomen kunde ta fram fler siffror från olika system till sammanställningar istället för att enhetscheferna ska rapportera in uppgifter som redan finns i systemen.

Vi har i vår studie kommit fram till att det skiljer sig i behovet av ekonomistöd hos de olika enhetscheferna och det beror på enhetschefernas utbildningsbakgrund och yrkeserfarenhet. Behovet visar sig då vara att de enhetschefer med företagsekonomisk utbildning eller lång yrkeserfarenhet efterfrågar en mer verklighetsbaserad ekonomisk bild av sin verksamhet med hjälp av en tydligare prestationsmodell och att tillåtas delta aktivt i hela budgetprocessen. Enhetschefer utan företagsekonomisk bakgrund och kortare yrkeserfarenhet efterfrågar en bättre introduktion av ansvarsområdet och utbildning i ekonomi.

6.1 Fortsatt forskning

I vår studie avgränsar vi oss till att enbart undersöka behovet av ekonomistöd. Det hade varit intressant att undersöka om enhetschefer upplever sig ha behov av andra administrativa stöd, då enhetscheferna får administrativt stöd från flera olika håll så som personalavdelningen, samordnare och byråsekreterare. Eller om behovet av stöd är tillräckligt från dessa enheter.

7. Referenser

- Anell, A. (2009). *Vårdval i primärvården: jämförelser av ersättningsprinciper och förutsättningar för konkurrens i sju landsting och regioner*. Lund: KEUF, Lunds universitet.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Berlin, J. & Kastberg, G. (2011). *Styrning av hälso- och sjukvård*. Malmö: Liber AB.
- Brorström, B., Haglund, A. & Solli, R. (1995). *Extern- och internredovisning i kommuner och landsting*. Lund: Studentlitteratur.
- Brorström, B., Haglund, A. & Solli, R. (2005). *Förvaltningsekonomi: en bok med fokus på organisation, styrning och redovisning i kommuner och landsting*. Lund: Studentlitteratur.
- Burell, K. & Kylén, J-A.(2003). *Metoder för undersökande arbete – Sju-stegsmodellen*. Stockholm: Bonnier Utbildning AB.
- Ejlertsson, G.(2005). *Enkäten i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Göteborgs Stad <http://www.goteborg.se/wps/portal/ostragoteborg> [2012-04-20]
- Göteborgs Stad <http://www.goteborg.se/wps/portal/orgryteharlanda> [2012-04-20]
- Hansagi, H. & Allebeck, P. (1994). *Enkät och intervju inom hälso- och sjukvård*. Lund: Studentlitteratur.
- Hellström, C. & Ramberg, U. (2006). *Den svårfångade ekonomen – ekonomroller i kommuner landsting och regioner*. Lund: KEFU Skåne.
- Hjalmarsson, I., Norman, E. & Trydegård, G-B. (2004). *Rapporter/Stiftelsen Stockholm läns äldrecentrum 2004:2*. ISSN 1401-5129.
- Hjälpmedelshandboken <http://www.hjalpmedelshandboken.vll.se/default.aspx?id=7380>
[2012-05-10]
- Holmström, N. (1998). *Företagsekonomi – Från begrepp till beslut*. Stockholm: Bonnier Utbildning AB.
- Johanson U. & Johrén, A. (1996). *Personalresurser- Ett arbetsmiljöekonomiskt perspektiv*. Arbetskyddsnämnden.
- Johanson, U. & Skoog, M. (2007). *Verksamhetsstyrning – för utveckling, förbättring och förändring*. Malmö: Liber AB.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

- Körner, S. & Wahlgren, L. (1998). *Statistiska metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindgren, H.(2007). *Mellanchef – ett komplext uppdrag*. Stockholm: Bokförlaget Mareld.
- Payne, M. (2002). *Modern teoribildning i socialt arbete*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Ramberg, U. (2000). *Ekonomi i sikte. Bilder av ekonomen i Sveriges kommuner och landsting*. KEFU Skriftserie 27. Institutet för ekonomisk forskning vid Lunds universitet.
- Senge, P. (2002). *Den femte disciplinen – Den lärande organisationens konst*. Falun: ScandBook AB.
- Solli, R. (1999). *Lågmäld styrning – Perspektiv på kommunala ekonomers yrkesroll*. Stockholm: SNS Förlag.
- Socialstyrelsen.(1994). *Konsekvenser av beställar-utförarmodellen (BUM) inom äldre- och handikappomsorgen*. Socialstyrelsens aktiva uppföljning. Socialstyrelsen. Stockholm.
- Socialstyrelsen.(2000). *Nationellt stöd för kunskapsutveckling inom socialtjänsten*. Socialstyrelsens SOS-rapport 2000:12. Stockholm.
- Socialstyrelsen <http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2011/2011-4-3> [2012-04-09]
- Tonnquist, B. (2010). *Projektledning*. Stockholm: Bonnier Utbildning AB.
- Äldrecentrum <http://www.aldrecentrum.se/Amnesomraden/Vard-och-omsorg-/Boende/Halso-och-sjukvard-i-de-sarskilda-boendeformerna/> [2012-05-10]

Bilagor

Bilaga 1 - Frågeguide inför intervju (verksamhetsekonom)

Presentation

- Bakgrund
- Befattning
- Anställningstid

Ansvarsområde

- Arbetsuppgifter
- Bra/Dåligt
- Ekonomistöd

Roll gentemot enhetschefen

- Arbetsroll gentemot enhetschefen
- Arbetsuppgifter
- Tid med enhetschefen
- Förändring i arbetsrollen
- Ekonomistöd
- Bra/Dåligt/Problem
- Förbättringar

Bilaga 2 - Frågeguide inför intervju (enhetschef)

Presentation

- Bakgrund
- Utbildning
- Befattning
- Anställningstid

Ansvarsområde

- Verksamhetens storlek/ antal anställda
- Arbetsuppgifter
- Ekonomi/Ekonomistöd
- Tid för ekonomiuppgifter

Roll gentemot ekonomen

- Möten
- Ekonomistöd
- Bra/Dåligt/Problem
- Stöd av ekonomen

Arbetsituation

- Förr/Idag
- Kompetensutveckling