

Masteruppsats i offentlig förvaltning [VT 2014]

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Jenny Canderudh

Handledare: Iwona Sobis

Examinator: Patrik Zapata

Den kommunala ekonomens funktion & profession

*En fallstudie av ekonomer i en decentraliserad och marknadsindelad
förvaltningsstruktur.*

Förord

Tack till alla ekonomer i Partille kommun. Både ni som ställde upp som respondenter i uppsatsen och ni som inte gjorde det. Ni alla gjorde min praktiktermin lärorik och gav mig ett uppsatsämne jag har försökt att fylla med era intressanta resonemang och synpunkter. Jag hoppas att jag gjort er rättvisa.

Tack till Iwona Sobis, min handledare som varit ett stort stöd under uppsatstiden. Första gången vi sågs kom vi överens om hur vårt samarbete skulle fungera och inte en enda gång har jag tvekat på dina kunskaper utan endast försökt suga åt mig av dina kloka ord. Du gjorde den sista terminen till en av de mest lärorika.

Slutligen, tack till Johan. För allt.

Jenny Canderudh

Göteborg Maj 2014

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
1. Inledning	3
1.1 Bakgrund till fallet	4
1.2 Problematisering	5
1.3 Syfte och forskningsfrågor	6
1.4 Avgränsningar	7
1.5 Disposition	7
2. Teoretiskt ramverk	8
2.1 Ekonomen	8
2.2 Organisationsstruktur	12
2.3 Decentralisering	12
2.4 Organisationsstrukturens fem delar	15
2.5 Marknads- eller funktionsorientering	16
2.6 De fem organisationsstrukturerna	17
2.7 Sammanfattning av teoretisk referensram	19
3. Metod	20
3.1 Studiens design	20
3.2 Urval	21
3.3 Datainsamling	21
3.4 Om intervjuer och studiens giltighet	22
3.5 Etiska överväganden	24
4. Ekonomifunktionen i Partille kommun	25
4.1 En kort presentation av kommunen och dess organisationsstruktur	26
4.2 Ekonomernas uppgift och mandat	29
4.3 Ekonomifunktionens relationer	36
4.4 Positiva och negativa konsekvenser till följd av strukturen	42
4.5 Empirisk sammanfattning och utgångspunkt för diskussion	47
5. Diskussion och slutsats	49
5.1 Organisationsstruktur	49
5.2 Ekonomernas uppgift och mandat	50
5.3 Ekonomernas relationer	53
5.4 Upplevda konsekvenser av marknadsindelning och decentralisering	56
5.5 Slutsats	60

5.6 Förslag till kommunen.....	61
5.7 Förslag på vidare forskning.....	62
6. Referenslista	63
Bilaga 1: Intervjuguide.....	65
Bilaga 2: Introduktion för respondenter	70

Lista över förkortningar:

KK = Kommunkontoret

SBK = Samhällsbyggnadskontoret

VOF = Vård- och omsorgsförvaltningen

SAF = Social- och Arbetsförvaltningen

UF = Utbildningsförvaltningen

KOF = Kultur- och fritidsförvaltningen

ESG = Ekonomistyrningsgruppen

Sammanfattning

Med ny kommunallag och högerinfluerade administrativa styrprinciper förändrades kommuners förvaltningsorganisationer och så också den kommunala ekonomens funktion. Från att endast ha varit ett stöd till högsta ledningen som ensam hade budget- och resultatansvar till att även vara en stödfunktion till Resultatenhetscheferna när dessa fick utökat ekonomiskt ansvar. Studiens syfte var att ge en bild av den kommunala ekonomens upplevelse av sin funktion inom en decentraliserad och marknadsindelad förvaltningsorganisation. Studien kartlades genom att undersöka hur ekonomerna i Partille kommun upplevde sitt uppdrag och mandat, hur de såg på sina professionella relationer och vilka konsekvenser de tyckte sig uppleva med organiseringen. Resultatet insamlades genom intervjuer med tio av kommunens ekonomer samt dokumentanalys för att fånga den organisatoriska struktur ekonomerna verkar inom. Utgångspunkten för studien var att begreppet funktion förstods som en kombination av den formella organisationsstrukturen och varje individs tolkning av sin position. Det kompletterades med Thomas Brantes professionsteorier om vad som formar en viss profession, ekonomerna antogs vara en del av den statliga professionen vilket innebär att de är en del av den lokala byråkratin med uppgift att verkställa politiska beslut för det allmänna bästa. För att sätta ekonomens funktion i perspektiv till organisationsstrukturen användes Mintzbergs teorier om var i organisationen ekonomen verkar, hur dennes roll skapas genom decentralisering och vilka konsekvenser marknadsindelning i stället för funktionsindelning medför. Tidigt under datainsamlingen framgick det att två olika grupper av ekonomer kunde urskiljas i kommunen. Marknadsindelningen av ekonomer medförde att de arbetade på olika platser i kommunen och mot olika nivåer av chefer, förvaltningarnas ekonomifunktioner identifierades vara decentraliserade då en hierarkisk nivå av ekonomer urskildes. Den högsta nivån, Controllrar identifierades inneha ett högt mandat att besluta och påverka i ekonomiska frågor. Controllrarnas uppgift är att stötta förvaltningschefen, delta i ledningsgruppsmöten och de har hög grad av kontakt med andra ekonomer och kommunens Ekonomichef. Den lägre nivån av ekonomer kallas Verksamhetsekonomer och arbetar mot Resultatenhetschefer, de saknar ett formellt mandat och har mindre kontakt med andra inom ekonomifunktionen. På grund av marknadsindelningen och decentraliseringen identifierades Controllers och Verksamhetsekonomer inte uppleva samma funktion och följd av organiseringen. En enhetlig uppfattning om hur ekonomerna upplever sin funktion i den decentraliserade och

marknadsindelade förvaltningsorganisationen kunde genom studien därför inte beskrivas. Dock kan två olika professionstyper av ekonomer sägas ha identifierats och studien kan således bidra till ökad förståelse av vad som formar och inte formar upplevelsen av en gemensam funktion och profession.

Keywords: Ekonomer, Controller, Verksamhetsekonom, Professioner, Funktion, Decentralisering, Marknadsindelning, Organisationsstruktur.

1. Inledning

I detta kapitel ges en inblick i organiseringen av den kommunala förvaltningsstrukturen och en introduktion till det fall studien syftar till att kartlägga. Kapitlet problematiserar ekonomens roll inom den decentraliserade och marknadsindelade förvaltningsstrukturen och introducerar läsaren i studiens forskningsintresse.

Vid årsskiftet 1991/1992 trädde en ny kommunallag i kraft vilken gav kommunerna rätt att relativt fritt organisera nämnder och förvaltningar. Några år tidigare, sent 1980-tal, hade ett nytt förvaltningspolitiskt tänkande med inspiration från det privata näringslivet introducerats i Sveriges offentliga sektor. Begrepp som målstyrning, avreglering och ett nytt ledarskap blev nyckelord för den offentliga sektorns moderna organisering vilket genererade nya organisationsstrukturer och styrtekniker inom den statliga och kommunala byråkratin (Montin 1995:13ff). Dessa styr- och organiseringsprinciper är idag 30 år senare fortfarande gällande inom den offentliga sektorn, den kommunala förvaltningens yttersta styrramar sätts av de förtroendevalda politikerna i Kommunfullmäktige och därefter är det upp till varje förvaltningsorganisation att hitta redskapen som krävs för att nå målen. Sammanfattningsvis kan det sägas ha lett till en separation mellan politik och genomförande, en företagisering av förvaltningsorganisationen (Almqvist 2009:11).

Den ledande organiseringsprincipen av offentlig sektor kan sammanfattas *decentraliering*. Kortfattat innebär decentralisering att beslutsbefogenhet är fördelad i flera skikt eller hos flera människor (Mintzberg 1983:95). Genom det kommunala självstyret har beslutsmakt flyttats från staten till kommunerna, vilka blivit ansvariga för att fördela välfärd på lokal nivå. Kommunpolitikerna har i sin tur decentraliserat beslutsmakt till förvaltningsorganisationen genom att separera politik och genomförande. I samband med detta bildade förvaltningsorganisationerna resultatenheter vilket innebär att tidigare enheter fått ökat kostnadsansvar och gick från att enhetschefer som tidigare endast vara ansvariga för verksamheten även tog över ansvaret för ekonomi och personal. När reformeringen av de kommunala verksamheterna påbörjades under 1980-talet lyftes demokrati och effektivitet fram som de två viktigaste argumenten till att förändra den lokala välfärdsproducenten. Demokrati genom att flytta beslutsmakten från den politiska ledningen tillbaka till den enskilda individen genom att införa valfrihetssystem samt effektivitet genom konkurrensutsättning och marknadisering. Det nya välfärdssystemet skulle på dessa sätt

både bli både mer effektivt och legitimt (Montin 1995:15ff). Inom förvaltningsorganisationen innebar reformerna nya principer för hur verksamheten kunde och skulle organiseras. Ett nytt språk, nya roller och funktioner, nya beslutsbefogenheter och nya organisationsenheter infördes (ibid 37).

1.1 Bakgrund till fallet

På masterprogrammet i Offentlig förvaltning ges vi studenter möjlighet att utföra en termins praktik. Jag valde att utföra min praktiktermin som ekonom på kommunkontoret i Partille. Kommunkontoret är kommunens centrala ekonomienhet. Där arbetar två ekonomer, ansvariga för ekonomisystem och samordning av ekonomiarbetet, tre ekonomiadministratörer samt kommunens Ekonomichef och kommunens Redovisningschef. Kommunens övriga ekonomer är organiserade i förvaltningar där respektive Förvaltningschef organiserar sin ekonomifunktion efter dess upplevda behov och förutsättningar. Under praktiktiden var jag i kontakt med ekonomerna från olika förvaltningarna, flera av dem uttryckte känslor om att relationen till andra ekonomer var knapphändig. Jag upplevde att det fanns en frustration bland ekonomerna om att de kände sig avgränsade både från varandra och från den centrala ekonomienheten. Den gemensamma nämnaren bland ekonomerna, oavsett vilken förvaltning de tillhörde, verkade vara att de ingick i samma profession vilken skulle hålla dem samman och få dem att arbeta enhetligt mot gemensamma mål. Jag upplevde att det på grund av organisationsstrukturen (vilken medfört ekonomernas uppdelning i förvaltningar) inte alltid verkade var fallet.

Partille kommun gränsar till Göteborgs kommun och har sedan 2006 haft ett borgerligt styre med moderaterna som största parti. Befolkningen i kommunen är ung och högutbildad, inflyttningen till kommunen ökar, och kommun har lägst kommunal skattesats i Västra Götalandsregionen. Kommunen är strukturerad efter Fullmäktige, Nämnder och Förvaltningar. Kommunen har sex förvaltningar *Utbildningsförvaltningen, Vård- och omsorgsförvaltningen, Kultur- och fritidsförvaltningen, Social- och arbetsförvaltningen* samt *Kommunkontoret och samhällsbyggnadskontoret*. Varje förvaltning styrs av respektive nämnd förutom Kommunkontoret och Samhällsbyggnadskontoret som båda är nämnder under Kommunstyrelsen. Varje förvaltning har ett eget resultatansvar och leds av en Förvaltningschef vilken även är en del av kommunledningsgruppen. Inom varje förvaltning finns sedan verksamhetschefer med eget resultatansvar kallade enhetschefer, samt deras

chefer kallade områdes- eller avdelningschefer. Förvaltningsorganisationens högst styrande organ är Kommunchefen, till hans stab hör kommunens Ekonomi-, Personal- och IT-chefer samt deras personal vilka hittas inom kommunkontoret.

Kommunens ekonomer är organiserade efter förvaltningarna och arbetar mot en eller flera avgränsade resultatenheter efter de ramar kommunfullmäktige satt upp och med de villkor som respektive Förvaltningschef ger dem. Varje förvaltning har en eller flera ekonomer beroende på dess storlek och behov, från den största, Utbildningsförvaltningen med fem ekonomer och en Controller till de minsta, Kultur- och fritidsförvaltningen och Social och omsorgsförvaltningen med en Controller vardera.

1.2 Problematisering

När de högerinfluerade administrativa styrprinciperna började tillämpas i Sveriges offentliga sektor omvandlades som tidigare nämnt, många kommuners förvaltningsorganisationer genom företagiseringen och marknadiseringen. Införandet av nya administrativa styrprinciper förändrades även ekonomens roll och funktion i organisationen. Från att tidigare endast ha varit ett stöd till ledningen som ensam hade budget- och resultatansvar till att även vara en stödfunktion till verksamhetscheferna när dessa fick utökat ekonomiskt ansvar. Sammanfattningsvis finner jag just Partille kommuns ekonomifunktion intressant att studera därför att:

- En revisionsrapport av ekonomernas arbete i Partille kommun har påpekat stora skillnader i ekonomernas sätt att arbeta och en avsaknad av dokumentation av ekonomernas arbetssätt. Revisionen förklarar att problem uppstått på grund av den decentralisering ekonomerna är organiserad efter:

"I en decentraliserad förvaltningsorganisation finns utrymmen för att skapa ett arbetssätt som fungerar bäst för den enskilda verksamheten. Ett mer likartat arbetssätt hade ökat förståelsen för varandras verksamheter och gett en ökad grad av flexibilitet ekonomer emellan".
(Revisionsrapport, KPMG, 2014, Ekonomienhetens prognosarbete).

- Partille har trots det borgerliga styret få externa drag av de marknadsinfluerade organiseringsprinciperna, så som Konkurrensutsättning, Valfrihet och Upphandling av kommunens kärnverksamhet. Internt finns dessa drag mer tydligt, genom skapandet av resultatenheter och långgående köp- och säljverksamhet mellan förvaltningarna där det hyrs ut och köps både varor och tjänster. Kommunens förvaltningar är

organiserade efter kundgrupper och ekonomerna är organiserade efter förvaltningar. Därmed är ekonomerna indelade efter marknad och inte funktion. Varje förvaltning har således en egen administration, där bland annat ekonomerna ingår.

- De senaste decenniernas fokus på målstyrning i allmänhet och ekonomisk kontroll i synnerhet har inneburit ett ökat fokus på ekonomernas arbete. I och med målstyrningsprinciper och standardisering av mål i stället för medel har ett stort ansvar förlagts hos ekonomerna i form av expertinstans och i att standardisera arbetet mot att nå organisationens ekonomiska mål. Således är ekonomen inte längre bara rådgivande till förvaltningsledningen utan även en del av förvaltningsledningen.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Studien syftar till att ge en bild av den kommunala ekonomens upplevelse av sin funktion inom en decentraliserad förvaltningsstruktur där ekonomerna organiserats efter marknad och inte funktion.

Kartläggningen ekonomernas funktion kommer att ske genom att besvara följande forskningsfrågor:

- Hur ser den kommunala ekonomens uppgift och mandatfördelning ut?
- Hur upplever de kommunala ekonomerna sina professionella relationer?
- Vilka positiva och negativa konsekvenser upplever de kommunala ekonomerna med organiseringen av ekonomifunktionen?

Tidigare studier har kartlagt organisationsstrukturen för sig och ekonomens roll för sig, denna studie studerar dessa två delar tillsammans för att förhoppningsvis kunna dra slutsatser om hur ekonomer upplever sin funktion utifrån den decentraliserade och marknadsorienterade organisationsstrukturen. Studien har endast kartlagt ett fall och kan därmed inte påstås generera generaliserbara slutsatser som beskriver hur ekonomer i andra kommuner uppfattar sin funktion utefter hur de organiserats.

Begreppet funktion förstås i uppsatsen som synonymt med Bastøe och Dahls definition av hur en organisatorisk roll skapas, en kombination av hur kommunen valt att organisera sina medlemmar och varje individs individuella egenskaper. Begreppet profession förstås enligt

Thomas Brantes definition av ekonomen som en del av den statliga professionen som bygger på att medlemmarna av en grupp delar gemensam kontext. Marknadsindelningen- och decentraliseringsteorin implicerar ekonomens funktion genom Mintzbergs syn på ekonomen som en del av teknostrukturen och som expert- och standardiseringsformulerande organ.

1.4 Avgränsningar

I Partille kommun bestämmer varje förvaltningschef hur han/hon vill använda och organisera sin ekonomifunktion. För att fånga båda sidorna av funktionen, hade även respektive förvaltningschefs reflektioner över organisationsstruktur och ekonomifunktion kunnat vara av intresse. Studien har dock avgränsats till att endast studera ekonomernas upplevelse av sin funktion och inte organisationsledningens upplevelse av ekonomifunktionen.

Kartläggningen av ekonomernas upplevelse av sin funktion har tagit utgångspunkt de teorier som nämnts i avsnittet ovan. Annan bakomliggande forskning skulle kunna ha bidragit till att studien tagit en annan utgångspunkt och genererat ett annat resultat.

1.5 Disposition

Uppsatsen är fördelad i fem kapitel. *Kapitel 1* beskriver fallets bakgrund och problemformulering samt studiens syfte och forskningsfrågor. I *Kapitel 2* presenterar studiens teoretiska referensram som är tvådelat med en första del som beskriver ekonomer och professionsteorier och del två som beskriver organisationsstrukturer. *Kapitel 3* redogör för de metodologiska överväganden som styrts studiens tillvägagångssätt, så som forskningsdesign, urval, intervjumetod och validitet. *Kapitel 4* redovisar resultatet av datainsamlingen. Resultatet beskrivs efter den formella struktur som kunnat identifieras och de upplevelser ekonomerna har av sin funktion. I *Kapitel 5* diskuteras svaren på studiens forskningsfrågor med hjälp av insamlad data och bakomliggande teorier. Utefter diskussionen sammanfattas sedan studiens slutsats.

2. Teoretiskt ramverk

I detta kapitel presenteras de teorier som fångar studiens teoretiska begrepp när det undersökta fallet analyseras och diskuteras efter forskningsresultatet. Teorierna som används utgår från tidigare forskning om ekonomens funktion, profession samt decentralisering och organisationsstruktur.

2.1 Ekonomen

Genom decentralisering har förvaltningarna fått en mer självständig ställning och även inom förvaltningarna har de organisatoriska enheterna delegerats ansvar för ekonomi, verksamhet och personal genom skapandet av resultatenheter (Montin 1995:15). Ekonomen funktion är att fungera som en stödfunktion till resultatenheter. Professionen ekonomer kategoriseras i gruppen *administratörer vilken* består av chefer, ekonomer, planeringsledare och personaladministratörer. Gemensamt för kategorin administratörer är att de fokuserar på ledning, organisering och styrning. Kopplingen till den politiska sfären är stark då de förväntas omsätta politiska beslut praktiskt. Centrala styrmekanismer för ekonomerna är regeldisciplin samt effektivt resursutnyttjande (Kastberg och Berlin 2011:46f).

2.1.1 Roller som funktion

Enligt Bastøe och Dahl är organisationens roller ett resultat av organisationsstrukturens relation till organisationsmedlemmarnas individuella egenskaper. Rollerna är genom organisationsstrukturen bundna till en på förhand bestämd uppgift eller position, men formas av den tolkning organisationsmedlemmarna gör av uppgiften och positionen (Bastøe och Dahl 1996:108f).

”En roll kan i samhällsvetenskaplig bemärkelse definieras som summan av de normer och förväntningar som rör en bestämd uppgift eller position. I en organisation finns det många roller”. (Bastøe & Dahl. 1996, s.108)

I denna studie används begreppet roller för att studera en viss funktion inom organisationen. Enligt Bastøe och Dahl definition innebär roller en funktion som inte strikt kan ses som ett resultat av organisationens struktur utan rollen/funktionen varierar beroende på vem som innehar den. I Partille kommun är det upp till varje förvaltningschef att organisera sin ekonomifunktion. Därmed kan organiseringen delvis förklaras av ekonomens egen referensram när den tolkar sin roll men även av det som Christensen mfl (2005:32f) beskriver som ett formellt sätt att identifiera roller, att arbetspositionen definieras utifrån

den arbetsdelning och samordning som passar organisationen (i detta fall förvaltningen) bäst.

2.1.2 Professioner

I Brantes forskningsbidrag från 2009 "Vad är en profession? – Teoretiska ansatser och definitioner" delar han in professioner i två grupper, en profession som agerar på mikronivå, så som läkare, familjepsykologer och socialarbetare. Och en profession som agerar på makronivå, så som jurister, samhällsplanerare och ekonomer. Gemensamt för en profession på mikronivå är att dem efterfrågas av klienten (inte vice versa) och att professionens kontakt med klienten alltid är direkt. Gemensamt för professionen på makronivå är att de utövar sitt yrke utan att vara efterfrågade på individnivå men har ett mandat att reglera och utveckla ramar och normer för hela samhällslivet (Brante 2009:2). Det är just detta argument som gjort att professionsavsnittet i studien tar sin utgångspunkt i Thomas Brantes skandinaviska professionsforskningsteorier. Om vi ser ekonomen som en profession på makronivå, besitter hon kunskaper som hon genom sin profession, är sanktionerad av samhället att utföra. Ekonomen har därmed mandat att reglera och utveckla ramar för hela samhällslivet (Ibid).

Vid litteraturgenomgången av professionsteorier, både nationella och internationella, framgår det med tydlighet att svårigheten för professionsforskarna ligger i att formulera en definition som särskiljer en profession från andra yrkesgrupper, samtidigt som de interna egenskaperna professionen har hålls gemensam. Vad som bör och vad som inte bör klassificeras som en profession är en diskussion som pågått i decennier. 1979 skrev teoretikern Alvin Gouldner om professioner som en ny samhällsklass vilken vuxit fram sedan explosionen av universitetsutbildningar sedan 1960-talet, och att vi därför snarare borde tala om olika klassamhällen än professioner (Brante 2009:15).

Under årtiondena har definitionen av en profession ständigt ändrats och återigen ifrågasatts. 1988 utökades professionsforskning med Andrew Abbots bok "The system of professions". Där Abbot definierar professioner som: "*Professions are exclusive occupational groups applying somewhat abstract knowledge to particular cases*". (Abbot, 1988, s.30) Abbott pekar därmed på att specifik kunskap är nyckeln till att avgränsa en profession från övriga

yrkesgrupper och att all forskning om professionsbegreppet hänger samman med att rättfärdiga vilka attribut som är och vilka som inte är en del av en profession.

Oavsett i vilken tidsepok och nationell modell professionsforskningen tar sin utgångspunkt återkommer det kognitiva argumentet för vad som är en profession – vetenskaplig utbildning, och relationen mellan grundforskning och tillämpning. Övriga professionsegenskaper som diskuterats av professionsforskare är socialt konstruerade måttstockar vilka tenderar att variera med i vilken nationell forskningsinriktning och tidsperiod som studeras (Brante 2009:24). I Thomas Brantes vetenskapliga artikel från 2011 – *“Professions as a science-based occupation”* provade han att anta ett ontologiskt perspektiv för att dra slutsatser om en profession konstruerar de sociala attributen eller är ett objekt av dem. Genom historien har de sociala attributen listats ett flertal gånger. För att visa på deras diversitet samt beroende av tid och rum pekar han både på vad Amerikanen Freidson (2001) och Européerna Burrage, Jaraus och Siegrist (1990/2002) menar är sociala aspekter som definierar en profession. Dessa är bland annat: monopol att utföra arbetet, autonomi, avlagd examina, etik samt organisering i någon form av branschsamfund (Ibid).

2.1.3 Professioner som professionstyp

Brantes professionsforskning tar utgångspunkt i att professionsforskarnas försök i att skapa en allmängiltig definition misslyckats på grund av att begreppet profession måste passa in i alla tidsepoker och i alla kontexter (Brante 2011:7). Något han under 1990-talet berörde genom att visa på hur de nationella förutsättningarna professionerna finns inom påverkade kategoriseringen av de samma. Brantes forskningsbidrag pekar på omöjligheten i att applicera Anglo-Amerikanska definitioner där marknaden är ledande arena för professionen i Sverige där den offentliga sektorn är ledande arena. Han menar i stället att professioner måste studeras inom en bredare kontext, eftersom det inte är en del av ett vakuum utan snarare ett resultat av sin omgivning. Professioner bör således inte ses som en homogen grupp utefter det arbete dem utför, i stället bör de kategoriseras utefter vilka sociala, politiska och ekonomiska nätverk de verkar inom. Brante delar därför in professioner i fem kategorier förankrade inom olika sociala kontexter. Nedan listas Brante (1990:75ff) fem professionstyper för att visa i vilken professionstyp de kommunala ekonomerna bör hittas.

"Free Professions" är den klassiska professionstypen viken främst förkommer inom den Anglo-Amerikans litteraturen. Professionen är orienterad mot den fria marknaden och består av småborgare. "Academic Professions" består av yrkesgrupper inom universitet/högskolevärlden. De verkar inom det vetenskapliga området och anpassar sig till dess belöningsystem. Karriärvägen är att bidra till vetenskaplig forskning och karriären utvärderas därmed av kollegor. "Professions of capital" är det som vi generellt sett ser som kapitalistiska organisationer där målet är vinster. Genom att arbeta mycket med rationalisering och innovation utvecklas ständigt branschen och professionen utvecklas. "Professions of the state" är arbetstagare i organisationer som verkar inom den offentliga sfären och är underställd den statliga eller lokala byråkratin. Till uppgift har dem att reproducera och distribuera de uppgifter politikerna ger dem, oftast styrs de av lagar och regler som finns för att skydda allmänhetens bästa. I den sista gruppen "Political professions" finns arbetstagare som är politiker, högre ämbeten inom fackföreningar, högre tjänstemän inom byråkratin etc. Gemensamt för denna professionstyp är de speciella förutsättningar som gäller för dessa yrken. En politiker har ofta en högskoleutbildning, men är ofta länge bildad och socialiserad inom partiets gränser, anställningsförhållandena skiljer sig för denna grupp för att skydda deras autonomi och dem har ett eget politiskt habitus som särskiljer dem från andra grupper (Brante 1990:75ff).

General definitions of professions				
Free professions	Capital professions	Political professions	State professions	Academic professions
Self-employed physicians, Lawyers, Accountants, Engineers, Psychologists Etc.	Privately employed: engineers, accountants, physicians, Lawyers, Etc.	Government, political elites, Higher civil servants Etc.	Publicly employed physicians, Teachers, Social workers, Psychologists Etc.	Natural and social scientists, Scholars of the arts.

Tabell 1: professions and professional types (Brante 1990:85).

Denna studie tar sin utgångspunkt i att de kommunala ekonomerna finns i den fjärde professionstypen "Professions of the state" på grund av den sociala och politiska kontext ekonomerna bör dela. Med utgångspunkt i att de kommunala ekonomerna finns inom den Statliga professionstypen kan också den kommunala ekonomen ges möjlighet att vara normerande för hela samhällslivet. Brante (1990:92) menar att den professionella gruppen inom den offentliga sektorn själv skapat sig makt genom att vara med i processens alla delar.

De har till uppgift att peka på problem och behov - samtidigt som de föreslår lösningar och reformer. På så sätt reproducerar de sig själva och det är på detta sätt den kommunala ekonomen blir en del av en normgivande profession. I nästa avsnitt försöks den organisationsstruktur ekonomerna i Partille kommuns återfinns inom synliggöras och de konsekvenser denna struktur medför identifieras.

2.2 Organisationsstruktur

Mintzberg (1983) menar att organisationsstruktur är resultatet av hur organisationen väljer att kombinera arbetsdelning och samordning.

"The structure of an organization can be define simply as the sum total of the ways in which its labor is divided into distinct tasks and then coordination is achieved among these tasks". (Mintzberg, 1983, s.2)

En formell organisationsstruktur anses skapa stabilitet internt genom att styra i organisationsmedlemmarnas beteenden men även externt genom att organisationens kunder/brukare alltid vet vad dem kan förvänta sig (Jacobsen & Thorsvik 2002:86f). Genom organisationsstrukturen spikas det både upp väggar och öppnas dörrar. När organisationsmedlemmarna struktureras skapas en arbetsdelning i organisationen som visar var och en sin plats, det är inom de "väggarna" medlemmen ska verka. Men till följd av arbetsdelning ökar behovet av samordning, dörrar som knyter samman rummen, vilket medför att arbetstagarna tillsammans kan prestera mer än vad dem hade gjort ensamma. Den dominerande formen av arbetsdelning har under de senaste decennierna varit decentralisering, oberoende på hur organisationen väljer att utforma decentraliseringen krävs någon form av samordning av de decentraliserade enheterna.

2.3 Decentralisering

"When all the power for decision making rests at a single point in the organization – ultimately in the hands of one person – we shall call the structure centralized; to the extent that the power dispersed among many people, we shall call the structure decentralized". (Mintzberg, 1983, s.95)

För att förstå den offentliga sektorns fokus på att decentralisera, med andra ord flytta beslutsmakten i organisationen, måste dess motsats centralisering kort beskrivas. Centralisering kan förstås som högsta graden av den samordning Mintzberg beskrev i vad som är en organisationsstruktur, med andra ord innebär centralisering att beslutsmakten är förlagd hos en eller ett fåtal personer (Mintzberg 1983:95). Begreppet centralisering och decentralisering används således för att beskriva på vilken nivå beslutsmakten är placerad.

Valet mellan att centralisera eller decentralisera organisationen är därmed beroende både av de interna förhållandena som råder, men även av de externa faktorer som påverkar organisationen (Jacobsen & Thorsvik 2002:103f).

Ökad organisatorisk storlek leder till starkare horisontell och vertikal specialisering vilket innebär att det skapas separata enheter eller avdelningar med flera hierarkiska nivåer. I takt med att organisationen växer sig större får ledningen därför allt svårare att överblicka organisationens alla delar. För att lyckas med samordningen flyttas beslutsmakten nedåt en nivå i styrkedjan – och på så sätt blir organisationen decentraliserad (Jacobsen & Thorsvik 2002:121f). Decentralisering delas in i två huvudtyper, vertikal- och horisontell decentralisering, att organisationen använder den ena utesluter inte användandet av den andra.

2.3.1 Vertikal decentralisering

Vertikal decentralisering innebär att fördelningen av beslutsbefogenhet flyttas nedåt i organisationens formella styrkedja från den strategiska ledningen till den nivå där de bästa och mest effektiva besluten kan fattas, vilket oftast anses vara på mellancheffsnivå. Vad som är bäst och mest effektivt beror på organisationens interna och externa förutsättningar, makten för att bedöma detta finns hos den strategiska ledningen (Mintzberg 1983:101). Den vertikala decentraliseringen delar Mintzberg upp i två delar, selektiv och parallell decentralisering. Att utforma decentraliseringen selektivt innebär att beslutsmakten sprids ut till olika personer i organisationen, medan parallell decentralisering innebär att beslutsmakten är indelad efter organisationens olika områden (Ibid 102).

2.3.2 Horisontell decentralisering

Horisontell decentralisering innebär att makten flyttas från chefer till "icke-chefer" som till exempel analytiker eller experter. Med andra ord flyttas beslutsmakten ut i organisationens olika delar, antingen genom medveten maktfördelning från ledningens sida, eller omedvetet genom att låta stödenheterna formulera standarder och ge råd (Mintzberg 1983:105f). Enligt Mintzberg (Ibid 106ff) kan den horisontella decentraliseringen förflytta makten på fyra sätt:

- 1) Makten flyttas till en enskild individ som inte innehar en chefsposition inom varje avdelning/enhet. Därmed är makten decentraliserad men finns centraliserad hos en person, till exempel inom ett produktionsområde.

- 2) Makten flyttas till analytikerna i teknostrukturen. Makten hos analytikerna är informell och uppkommer på grund av att ledningen ber dem utforma standardisering av arbetsuppgifter vilket medför att analytikernas rådgivning blir arbetstagarnas lag. Genom att standardisera arbetsuppgifterna minskar behovet av direkt styrning – vilket i sin tur minskar ledningens makt.
- 3) Makten finns hos alla organisationsmedlemmar. När så sker finns inte makten kvar i positioner eller kunskap utan kommer automatiskt genom medlemskap i organisationen. I denna form anses decentraliseringen vara komplett och organisationen inta en demokratisk modell.
- 4) Makten förflyttas till organisationens experter på grund av deras kunskapsövertag. Det spelar ingen roll var i organisationen experten finns, makten ges till experten då den genom sin kunskap implicit eller explicit formaliserar målen om organisationens output. Formellt sett finns makten kvar i den hierarkiska styrkedjan men genom att ledningen tillämpar sig experternas sakkunskap ökar experternas informella makt.

I denna studie är det den andra och den fjärde formen av horisontell decentralisering som fokuseras tillsammans med den parallella formen av vertikal decentralisering. Vertikalt innebär det att beslutsmakten flyttas nedåt i organisationens hierarki till av den strategiska ledningen utvalda chefer (Förvaltningschefer) det är dessa chefer som väljer hur ekonomifunktionen ska organiseras och därmed den andra formen av decentralisering, horisontellt. Den horisontella decentraliseringen blir relevant på grund av att ekonomerna (enligt Mintzberg) bör hittas i förvaltningarnas teknostrukturer. Det innebär att ekonomer som upplever sin funktion som expert- och standardiseringsformulerandeinstans har tilldelats beslutsmakt av förvaltningsledningen.

2.3.3 Decentraliseringens för- och nackdelar

Decentralisering anger var befogenheten att fatta beslut är fördelat och placerat. I varje organisation måste avvägning mellan för- och nackdelar med beslut för eller mot decentralisering göras. De vanligaste nackdelarna med decentralisering anses vara risken för att den högsta ledningens *styr signaler* inte når organisationens decentraliserade enheter samt risken för *suboptimering*. Det vill säga risken för att medlemmarna i de decentraliserade enheterna fokuserar allt för mycket på enhetens egna delmål i stället för

organisationens överordnade mål. De vanligaste argumenten och fördelarna till att decentralisera en organisation är *effektivitet, motivation och kunskap*.

Effektivitetsargumentet delas in i två delar, ett inre- och ett yttre argument. Det *Inre effektivitetsargumentet* – "Att göra saker rätt" innebär att organisationen genom decentralisering kan öka sin produktivitet genom att mer effektivt utnyttja organisationens resurser. Samt det *Yttre effektivitetsargumentet* – "Att göra rätt saker" som innebär att organisationen genom decentralisering ökar sin anpassningsförmåga och kan därmed anpassa produktionen av varor och tjänster till det som samhällsmedborgarna efterfrågar. *Motivationsargumentet* innebär att decentralisering leder till ökad motivation hos organisationsmedlemmarna. När makten förflyttats nedåt eller sidledes i organisationen hamnar den automatiskt närmare om inte hos arbetstagarna. Möjligheten till att påverka sin arbetssituation och sina arbetsuppgifter ökar enligt teorin kreativiteten och medför därför ökad motivation. *Kompetensargumentet* kan delas in i två delar. Externt kan decentralisering medföra att samhällsmedborgarna får bättre inblick i organisationens olika delar och kan på så sätt få bättre kunskap om var dem ska vända sig när de kontaktar organisationen. Den andra delen av kunskapsargumentet är internt. Genom att decentralisera organisationen kan ledningen bättre nyttja medlemmarnas kompetenser och erfarenheter samtidigt som arbetstagarna genom decentraliseringen kan ges möjlighet att utveckla sin kompetens (Jacobsen & Thorsvik 2002:104ff).

2.4 Organisationsstrukturens fem delar

Mintzberg (1983:9ff) beskriver organisationsstrukturen genom att peka ut fem huvuddelar en organisation kan bestå av:

Den operativa kärnan vilken sköter själva produktionen av organisationens varor och tjänster. Inom en kommun är det de arbetstagare som har direktkontakt med medborgarna, till exempel lärare eller handläggare. Ovanför dessa hittar vi *Mellancheferna* vilka är den grupp som har huvudansvaret för att övervaka och samordna den operativa kärnans arbete. Inom kommunen är detta bland annat enhetschefer och rektorer. *Den strategiska ledningen* är den grupp som har det högsta administrativa ansvaret för organisationen. För kommunen som helhet är detta Kommunstyrelse/Kommunfullmäktigeordförande, medan det för förvaltningsorganisationen är Kommunchefen och Förvaltningscheferna.

Förutom de tre delar beskrivna ovan finns det två stabsfunktioner organiserade vid sidan av den hierarkiska styrkedjan. Dessa är *Teknostrukturen* och *servicefunktionen*. Servicefunktionen är inte direkt inblandad i produktionen men är en förutsättning för att denna ska fungera genom att till exempel tillhandahålla städ och löneutbetalningar. Teknostrukturen är i den del av organisationsstrukturen denna studies intresseområde *ekonomifunktionen* hittas. Teknostrukturen är en administrativ stödfunktion till organisationens ledning och är inte en del av själva produktionen. I en större organisation kan teknostrukturen hittas för varje hierarkisk nivå (Mintzberg 1983:15f). Teknostrukturens makt finns i deras utformning av standardisering (standardisering av arbetsrutiner eller mål) och i deras specialistkunskap som expertinstans. Desto mer teknostrukturen tillåts rådgöra den strategiska ledningen och standardisera organisationens mål eller processer, ju mindre behov av direktövervakning krävs (Mintzberg 1983:15f).



Figur 1: Organisationsstrukturens fem delar: Henry Mintzbergs 1983 "Organigram"(Jacobsen & Thorsvik 2002:124).

Beroende på organisationens uppgifter och kontext tar de organisatoriska delarna olika storlek och position, detta tillsammans med graden av behov om arbetsdelning och samordning resulterar i att organisationer utformas efter olika strukturer. Organisationens första val handlar om att välja hur organisationens funktioner ska grupperas, enligt Mintzberg (1983:58ff) görs detta val genom att organisationen väljer om den ska vara marknad- eller funktionsorienterad.

2.5 Marknads- eller funktionsorientering

Den funktionsbaserade indelningen innebär att likartade uppgifter förläggs inom en och samma organisatoriska enhet. Det vanligaste exemplet är ett produktionsföretag som väljer att dela in sin organisation i fyra enheter efter de typer av uppgifter som krävs, till exempel inköp, produktion, intern service och försäljning (Jacobsen & Thorsvik 2002:90). I den

marknadsbaserade indelningen sammanförs i stället alla uppgifter som hör samman med ett verksamhetsområde i en samlad organisatorisk enhet. Varje enhet innehåller då alla funktioner som är nödvändiga för att betjäna ett visst marknadssegment eller kundgrupp (Ibid 91).

I denna studie innebär den marknadsorienterade indelningen att Partille kommun organiserat sin ekonomifunktion genom att sprida ekonomifunktionen i organisationens förvaltningar och på så sätt låtit funktionen följa "kundgruppen". Hade kommunen valt att organisera ekonomerna efter funktionsbaserad indelning hade alla ekonomer varit del av en gemensam stödenhet, direkt underställda Ekonomichefen i stället för respektive Förvaltningschef. Litteraturen tar upp flera för- och nackdelar med den marknadsbaserade indelningen. fördelarna är bland annat att organisationen blir mer flexibel gentemot marknaden/kunderna, att det skapas ett mer enhetligt produktions- och kundtänkande samt att arbetstagarna skaffar sig en bredare organisatorisk kunskap. Nackdelarna är att möjliga stordriftsfördelar inte utnyttjas, ökad risk för dubbelarbete samt att möjligheterna till att utveckla specialistkunskaper minskar (Jacobsen & Thorsvik 2002:91f).

2.6 De fem organisationsstrukturerna

Beroende på organisationens interna förutsättningar och externa förhållande uppstår olika behov av arbetsdelning och samordning vilket påverkar utformningen av organisationsstrukturen. Mintzberg (1983:154ff) menar att det finns fem olika organisationsstrukturer, i olika grad bestående och formade av de fem tidigare nämnda delarna (se avsnitt 2:4).

Enkel struktur: består av två delar, den högsta ledningen och den operativa kärnan. Arbetsdelningen är enkel och samordningen sker hierarkiskt genom att beslutsbefogenheten är centraliserad hos ledningen. I början av en organisations livstid utformas den ofta på detta vis, men i takt med att den växer krävs andra former av samordningsmekanismer (Mintzberg 1983:157ff).

Maskinbyråkrati: bygger på Max Webers klassiska byråkratimodell med horisontell arbetsdelning efter kunskapsområden och klart definierade hierarkiska nivåer. Samordningen sker främst genom regelstyrning och hög grad av formalisering av processer.

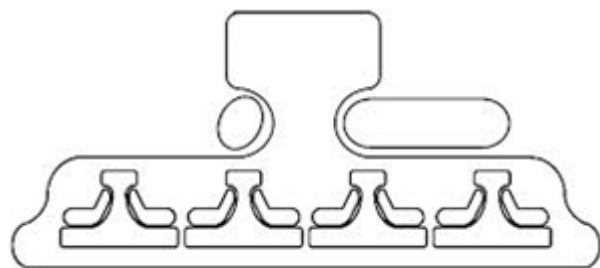
Ofta finns det därför en stor teknostruktur indelad efter funktion som ansvarar för processtandardiseringen (Ibid 163ff).

Professionell byråkrati: kännetecknas av professionalisering och av att de anställda i den operativa kärnan har försetts med stor beslutsmyndighet och handlingsfrihet. Anledningen till att beslutsmyndigheten är decentraliserad till den operativa kärnan är att det är dem som äger störst kunskap inom området. Samordning sker därför främst genom att den operativa kärnan själva beslutar om processer som nyanställda sedan slussas in i (Ibid 189ff).

Adhokrati: organisationen styrs genom ömsesidig samordning och går under flera olika namn då det egentligen är en struktur som anpassas efter behov. Senare döpte Mintzberg om organisationen till innovativ för att peka på hur dess organiska struktur skapade förutsättningar för kreativitet och innovation. Organisationens enheter är ofta tillfälliga och bildas periodvis efter behov (Ibid 253ff).

Divisionsorganisation: förefaller som en samling skilda marknadsbaserade enheter vilka binds samman av en central administrativ ledning. Den divisionaliserade organisationen anses främst vara förekommande i den privata sektorn och synnerligen i stora produktionsföretag. Varje division leds av en mindre ledningsgrupp som fått makt fördelad från den centrala organisationsledningen. Divisionsledningen har en egen stabs- och teknostrukturen med uppdrag att formulera standarder, strukturera samt samordna divisionens arbete. Ledningsgruppen styr kärnverksamheterna genom att fördela beslutsmyndighet till verksamhetscheferna som är kärnverksamhetens närmaste chefer (Ibid 215ff).

Det är inom divisionsorganisationens utformning Partille kommun antas kunna identifieras.



Figur 2: Divisionsorganisationen (Mintzberg1983:225)

Divisionsorganisationen fungerar bäst om divisionerna är utformade efter maskinbyråkratins struktur där enheterna styrs efter hierarki, regler och processformulering. Inom maskinbyråkratin är teknostrukturen organisationens nyckelfunktion. Mintzberg menar att

oavsett ledningens intention till att organisera sin organisation efter divisioner så rör den sig med tiden alltid närmare maskinbyråkratins struktur (Mintzberg 1983:217ff).

2.7 Sammanfattning av teoretisk referensram

Nedan presenteras och förstås de viktigaste teoretiska aspekterna i uppsatsen och hur teorierna blir använda i analysen av empiriska data samt tolkningen av forskningsresultat.

Ekonomerna är en profession på makronivå:	→	Professioner på makronivå kan tillåtas vara normgivande för samhället
Ekonomerna är en del av den statliga professionstypen:	→	Professionstypen skapas av att dess medlemmar delar politiskt och socialt sammanhang.
Organisationsstruktur:	→	Resultat av vald arbetsdelning och samordning
Organisationens funktioner:	→	Resultat av organisationsstruktur och individens tolkning av sin position
Decentraliseringens fördelar:	→	Effektivitet, motivation och kunskap
Decentraliseringens nackdelar:	→	Oklara styrsignaler och suboptimering
Organisationsstrukturen består av fem delar:	→	Operativ kärna, mellanchefer, strategisk ledning, stödenhet och teknostruktur
Organisationen väljer om dess medlemmar ska vara:	→	Funktions- eller marknadsindelade
Marknadsindelningens fördelar:	→	Kundflexibilitet, organisatorisk kunskap
Marknadsindelningens nackdelar:	→	Kan ej nyttja stordriftsfördelar, risk för dubbelarbete och låg specialistkunskap
Fem organisationsstrukturer som ett resultat av vald arbetsdelning och samordning:	→	Enkel struktur, Maskinbyråkrati, Professionell byråkrati, Adhokrati samt Divisionsorganisation

3. Metod

I detta kapitel redogörs det för de metodologiska övervägande som styrts studiens tillvägagångssätt. Kapitlet syftar till att öka läsarens förståelse till studiens valda utformning och visa på hur studiens validitet har säkrats.

3.1 Studiens design

Ekonomernas uppfattning av sin funktion i Partille kommun har kartlagts genom att tillämpa fallstudie som forskningsdesign med kvalitativ metod. Enligt Boolsen (2007:9) är målet för den samhällsvetenskapliga forskaren är att skapa förståelse, identifiera orsaker och hitta sammanhang i syfte att skapa en djupare inblick i ett visst socialt fenomen. Valet av kvalitativ metod grundas i att det är ekonomerna i Partille kommuns *upplevelse* av sin funktion som studeras. Studiens kvalitativa angreppssätt möjliggör att den verklighet ekonomerna upplever kan identifieras. Enligt Bryman (2008:340f) medför valet av kvalitativ metod att:

- Synen på förhållandet mellan teori och praktik är induktivt vilket innebär att teorin är resultatet av forskningsansatsen och att studiens slutsatser dragits på grundval av de observationer som insamlats empiriskt.
- Studiens syfte är tolkningsinriktat vilket innebär att forskaren vill förstå hur deltagarna inom en viss miljö tolkar sin sociala verklighet.
- Samt att de egenskaper som observeras är resultatet av ett samspel mellan de studerade individerna.

Fallstudien kan uppfylla den ingående beskrivning av ekonomernas upplevelse som studiens syftar till att göra. Enligt Boolsen (2007:40) möjliggör en kvalitativ fallstudie att den verklighet som individerna inom en specifik miljö befinner sig i kan förklaras och förstås. Det är således den miljö som studeras som avgör hur ekonomerna upplever sin funktion.

En konsekvens av valet att tillämpa fallstudie som undersökningsdesign är att studiens resultat är omöjliga att generalisera (Bryman 2008:74). Eftersom studien undersökte ett enskilt fall kan slutsatsen endast kartlägga de uppfattningar om ekonomernas funktion som finns internt bland ekonomerna i Partille kommun.

Fallet har undersökts genom semistrukturerade intervjuer samt dokumentanalys. En mer ingående beskrivning av datainsamlingsmetoden följer i avsnitt 3.3. Nedan redogörs för det urval av analysenhet och intervjurespondenter som gjorts inför datainsamlingen.

3.2 Urval

Valet att undersöka Partille kommuns ekonomifunktion grundades i de kunskaper jag samlade på mig om kommunens ekonomer under praktikterminen och som nämnt inledningsvis, den observationen på brist av tillhörighet till en gemensam profession ekonomerna verkade upplevda.

Den initiala urvalsprocessen av ekonomer tog utgångspunkt i studiens syfte om att ekonomernas upplevelse av sin funktion borde skilja sig åt beroende på i vilken förvaltning de arbetar med avseende att förvaltningarna är av varierande storlek samt att de arbetar mot olika kundgrupper och på olika platser i kommunen.

Studiens urval bör därmed sägas vara målinriktat. Det målinriktade urvalet sker strategiskt för att säkerställa att de respondenter som väljs ut är relevanta för de forskningsfrågor som formulerats och att egenskaper som respondenterna har skiljer sig åt (Bryman 2011:392). Från det målinriktade urvalet av en mindre grupp ekonomer (bland annat Ekonomichef och Redovisningschef) följde ett snöbollsurval. Snöbollsurvalet innebär att de som initialt är relevanta för studien tillåts rekommendera ytterligare respondenter som kan vara intressanta för fallet (Ibid 196).

Totalt intervjuades tio ekonomer inklusive Ekonomichef och Redovisningschef. De optimala vore att alla ekonomer i kommunen intervjuats vilket tyvärr inte var möjligt då ett fåtal inte kände sig bekväma med intervjusituationer eller att tala om sin roll på arbetsplatsen. Respondenterna som deltagit i studien är garanterade anonymitet men är medvetna om att det i särskilda fall finns möjlighet att identifiera vem som sagt vad, något som försökts begränsas i största möjliga mån med hänsyn och tacksamhet till deras medverkan.

3.3 Datainsamling

Studiens empiriska resultat bygger på dokumentstudier och semistrukturerade intervjuer. Dokumentstudierna syftar till att fånga den struktur kommunen faktiskt är organiserad efter och skapa förståelse till varför ekonomerna är organiserade som dem är. Som komplement till dokumentstudien om Partille kommuns formella struktur genomfördes intervjuer med kommunens Ekonomichef och Redovisningschef. Anledningen till detta var att den information som beskriver kommunens struktur främst beskriver hela

förvaltningsstrukturen, studiens fokus är ekonomer och därför behövde informationen kompletteras.

Därefter genomfördes semistrukturerade Intervjuer med kommunens förvaltnings-ekonomer. Dessa data skulle skapa en ökad förståelse för att beskriva och förklara relationen mellan organisationsstruktur, formella strategier och ekonomernas individuella tolkningar av sin funktion. Intervjutillfällena skedde från mitten av mars månad fram till början av april 2014. Respondenterna fick själva välja den plats intervjuerna skulle hållas på. Alla respondenter valde att jag skulle komma till dem på kommunen, något som kan ha bidragit till att respondenterna kände sig bekväma vilket kan ha genererat mer öppna svar.

Intervjuerna spelades in med respondenternas samtycke. Inspelningarna kompletterades med anteckningar. När speciellt intressanta resonemang berördes kunde jag anteckna under vilken tid respektive svar sades, något som tordes ha underlättat transkriberingsarbetet. Anteckningarna möjliggjorde också att jag under intervjutillfällena kunde återgå till det respondenterna sagt och sammanfatta deras svar och be dem utveckla de samma. Respondenterna fick innan intervjutillfället ta del av en introduktion som berättade om studiens syfte och vad deras medverkan kunde bidra till. Alla intervjuer inleddes med bakgrundsfrågor om respondenterna som inte har använts i studiens resultat utan fungerade som isbrytare.

3.4 Om intervjuer och studiens giltighet

Intervjugiden konstruerades genom att teman formulerades utifrån de teorier studien tagit sin utgångspunkt i. Temana som användes var öppet formulerade vilket ökade möjligheten till att ställa följdfrågor. Möjliga följdfrågor var förberedda och användes till att täcka in varje temas intresseområde, men även för att stanna kvar vid intressanta resonemang och låta respondenten utveckla dessa. Fördelen med att använda den semistrukturerade intervjumetoden är att frågornas ordningsföljd kan anpassas mellan och under intervjuerna vilket skapar flexibilitet (Bryman 2011:415).

Inom den samhällsvetenskapliga forskningen säkerställs studiers giltighet genom intern och externa validitet, reliabilitet samt generaliserbarhet (Kvale 1997:207). Intern validitet rör frågan om det finns överensstämmelse mellan de observationer som studien bidragit med och de teoretiska idéer den senare utvecklar (Bryman 2011:352). Denna studies interna

validitet säkerställs av intervjuguidens samband med studiens forskningsfrågor och teoretiska ramverk. (Hela Intervjuguiden finns bifogad i bilaga 1). Totalt konstruerades tre övergripande teman med tillhörande följdfrågor:

- 1) *Ekonomernas upplevelser av sin funktion.* Tema ett konstruerades för att besvara forskningsfråga ett: *"Hur ser den kommunala ekonomens uppgift och mandatfördelning ut?"* I temat ingick följdfrågor om uppdrag, mandat samt ekonomens roll som expert- och standardiseringsinstans. Temat är härlett från Mintzbergs teorier om decentralisering och ekonomens medlemskap i teknostrukturen samt Brantes teorier om ekonomprofessionen som samhällsnormerande.
- 2) *Ekonomernas professionella relationer.* Tema två användes för att besvara forskningsfråga två: *"Hur upplever de kommunala ekonomerna sina professionella relationer?"* I temat ingick följdfrågor om ekonomernas relationer till den politiska organisationen, andra inom kommunens ekonomifunktion, den centrala ekonomienheten samt övriga inom förvaltningen. Tema två härleddes från Brantes teorier om att det som formar en gemensam profession är att dela politiskt och socialt sammanhang.
- 3) *Ekonomernas upplevda konsekvenser av organiseringen.* Tema tre användes för att besvara forskningsfråga tre: *"Vilka positiva och negativa konsekvenser upplever de kommunala ekonomerna med organiseringen av ekonomifunktionen?"* I tema tre ingick följdfrågor om för- och nackdelar med organiseringen av ekonomifunktionen. Tema tre härleddes från Mintzbergs teorier om vilka konsekvenser decentralisering och marknadsindelning kan medföra.

Studiens externa validitet stärks av att studiens respondenter fick möjlighet att läsa igenom sina intervjuer och gavs möjlighet att korrigera eventuella felaktigheter. Ingen respondent valde att göra detta, dock valde ett fåtal att rätta otydliga citat. Studiens generaliserbarhet är låg till följd av fallstudiedesignen och eftersom studien är av kvalitativ art och en specifik social miljö har studerats kan de observationer som ligger till grund för studiens slutsats inte anses uppfylla kravet om reliabilitet då den miljö som studerats inte kan isoleras vilket gör en replikation av studien omöjlig (Bryman 2011:76f).

3.5 Etiska överväganden

Enligt Bryman (2008:131f) kräver samhällsvetenskaplig forskning att följande krav uppfylls: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet.

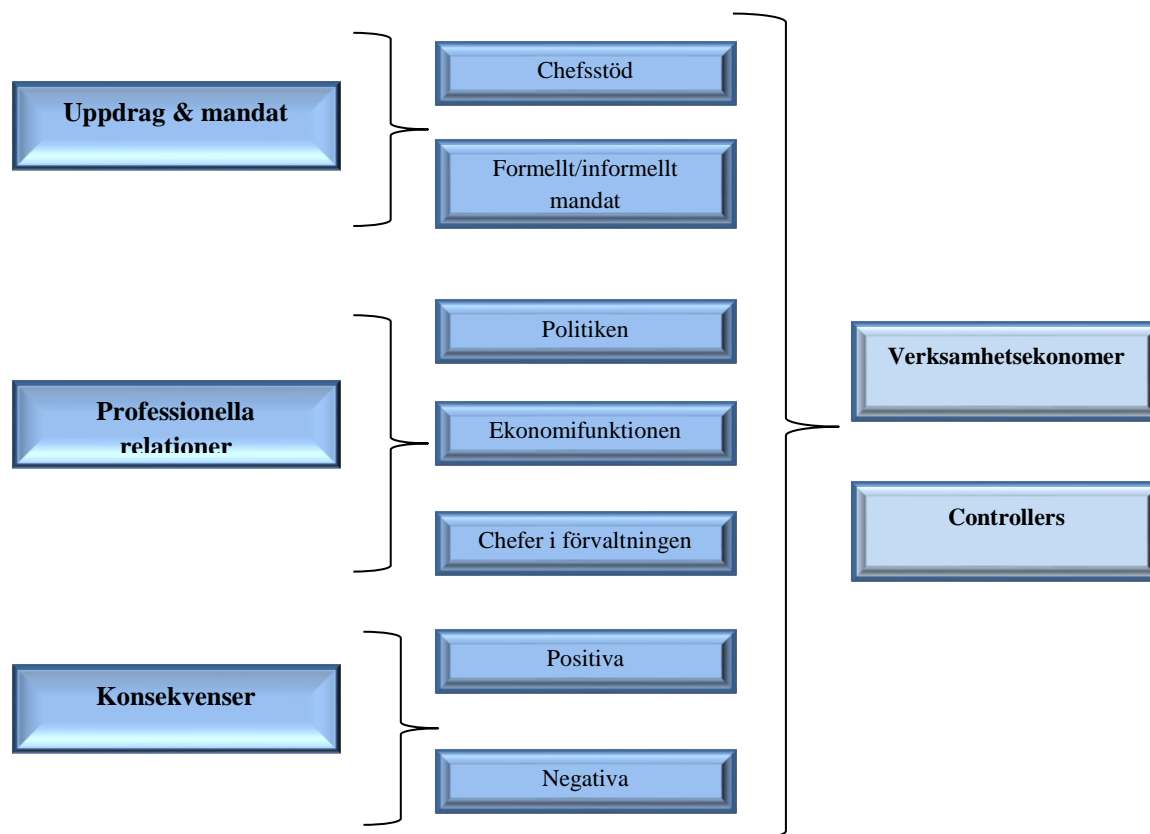
Informationskravet innebär att på förhand informera respondenterna om vad undersökning syftar till och att deras deltagande är frivilligt i studien. Innan intervjutillfället skickade jag ut information till respondenterna om studiens syfte och deras funktion i studien. Denna information finns med som bilaga 2 i slutet av uppsatsen. *Samtyckeskravet* innebär att respondenterna själva får bestämma om sin medverkan i studien. Efter intervjutillfällena har jag varit i kontakt med respondenterna för att säkerställa att min sammanställning av deras svar är korrekt. *Konfidentialitetskravet* innebär att respondenterna som ingår i undersökningen har garanterats anonymitet och att de inspelade intervjuerna raderades direkt efter examinationen. Respondenterna har också i efterhand fått ta del av studiens slutsats. Anonymiteten upplevdes som mycket viktigt för flera av respondenterna i avseende av att det var deras arbetsplats som var fokus för intervjun. *Nyttjandekravet* innebär att de uppgifter som samlats in endast har använts till forskningsändamålet, en självklarhet.

4. Ekonomifunktionen i Partille kommun

Kapitlet inleds med en presentation av den formella struktur av ekonomifunktionen som identifierats i kommunen och en modell som syftar till att strukturera det insamlade materialet. Därefter redovisas resultatet från intervjuerna med kommunens ekonomer där de fått beskriva sin funktionsuppfattning utifrån huvudrubrikerna uppdrag, mandat, relationer och konsekvenser.

Kartläggningen av ekonomifunktionen består av två delar, en dokumentanalys som kompletterats av intervju med kommunens Ekonomichef och redovisningschef i syfte att visa den formella organisationsstruktur och de mål förvaltningarnas ekonomer styrs av. Därefter genomfördes intervjuer med kommunens ekonomer. Intervjuerna fokuserade på ekonomernas funktion, mandat och uppdrag, deras relationer inom organisationen samt deras upplevda konsekvenser av att vara en del av en decentraliserad och marknadsindelad förvaltningsstruktur. I takt med att intervjuerna fortskred blev det tydligt att ekonomernas upplevelser till stort berodde på om de titulerades Controller eller Verksamhetsekonom. Controllrar har längre erfarenhet av ekonomiarbete i kommunen än Verksamhetsekonomerna. Controllrar har det huvudsakliga ansvaret för förvaltningens alla ekonomiska processer och är antingen chefsekonom i sin förvaltning alternativt ensam i sin funktion. Att vara Controller innebär också deltagande vid ledningsgrupps- och nämndsmöten. Den andra gruppen, härnäst kallad Verksamhetsekonomer, saknar det övergripande ansvaret för ekonomiska processer och arbetar i stället mot en eller flera av förvaltningens resultatenheter. För att tydliggöra vilken av grupperna som uttalar sig benämns respondenterna härnäst som Controller eller Verksamhetsekonom. När Controllers och Verksamhetsekonomer svarat samstämmigt benämns dem som Ekonomer. Även när det är Ekonomichef eller Redovisningschef som står för ett uttalande framgår det tydligt.

Indelningen av ekonomer som Verksamhetsekonomer och Controllers har lett fram till att en modell konstruerats för att strukturera det insamlade datamaterialet. Först följer respektive tema från intervjuguiden, därefter följer de observerade faktorerna ekonomerna upplever har påverkan på deras funktion. Upplevelserna skiljer sig till viss del åt beroende på om ekonomerna kategoriserats Verksamhetsekonomer eller Controllers, därav redovisas resultatet av varje observerad faktor efter denna indelning.



Figur 3: Modell av resultatets struktur.

4.1 En kort presentation av kommunen och dess organisationsstruktur

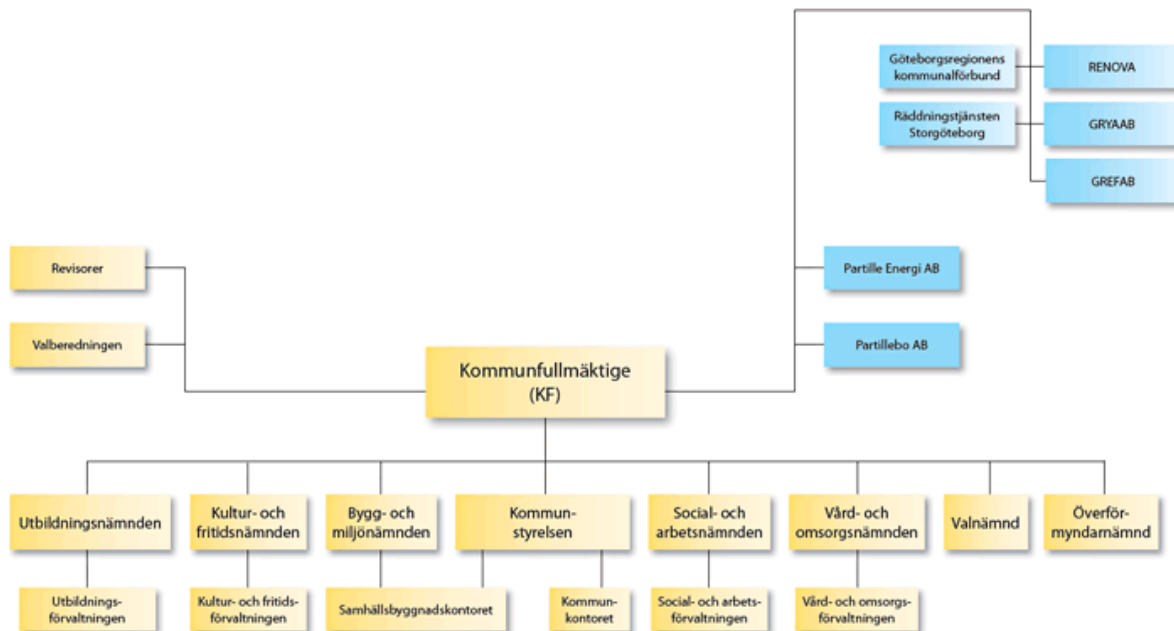
Partille kommun är till ytan en av Sveriges minsta kommuner och därmed en av de mest tätbefolkade kommunerna. Vid årsskiftet 2013/2014 bodde drygt 36 000 invånare i kommunen vars vision är att överstiga 40 000 invånare senast år 2020. Den politiska ledningens vision är "Partille – mitt i det goda livet" vilket innebär att det ska vara gott att leva, bo och arbeta i Partille kommun. Den borgerliga politiska ledningen har haft mandat sedan 2006 och förutom kontinuerlig expansion är ett politiskt mål låg kommunal skattesats och effektivt resursutnyttjande. Målen kompletteras av kommunens värdegrund som säger att Partille kommun ska vara "Ekonomisk, ekologisk och socialt långsiktig hållbar kommun ur ett globalt perspektiv" (Partille.se). Alla nämnder har till uppgift att ta med sig Kommunfullmäktiges vision, mål samt värdegrund och bryta ner kvantitativt och kvalitativt för sin verksamhet och sedan följa upp och utvärdera årligen (Intervju Ekonomichef). Förutom att Kommunfullmäktige satt upp mål nämnderna bryter ner och förvaltningarna arbetar efter har kommunstyrelsen i Partille kommun, vilken är nämnd för den centrala ekonomienheten, formulerat de ekonomiska delmålen av visionen, värdegrunden och målen. Således har den förvaltningsdecentraliserade ekonomifunktionen gemensamma mål,

uppsatta av kommunstyrelsen, i linje med fullmäktiges övergripande mål som respektive nämnd brutit ner. Den ekonomiska visionen är "God ekonomisk hushållning" vilket innebär att dagens kommunmedborgare ska finansiera sin egen välfärd och inte förbruka vad tidigare generationer tjänat ihop eller skjuta betalningen till framtida generationer (Partille.se).

Förvaltningarnas ekonomifunktioner har till uppgift att arbeta efter de politiskt uppsatta ekonomiska målen och utvärdera dessa årligen. Huvudansvaret finns hos den centrala ekonomienheten som är ansvarigt för kommunens förvaltningsövergripande ekonomiska processer och långsiktiga ekonomiska strategi (Intervju Ekonomichef). Kommunens Ekonomichef berättar att de för tillfället arbetar med att utforma nyckeltal som kan användas för att följa upp målen långsikt i förvaltningarna. Ekonomienheternas fokus ska således skiftas från kortsiktig budgetföljsamhet till långsiktig ekonomisk balans genom att till exempel fokusera på nettokostnadsutveckling. Som måttstock används övriga kommuner i Göteborgsregionen (GR-kommuner), målet är att ha lika hög kvalitet i verksamheterna som övriga GR-kommuner, men med fem procents lägre kostnader.

Kommunen är traditionellt organiserad med Kommunfullmäktige, Nämnder och Förvaltningar (Partille.se). Förvaltningarna kan sägas ha organiserats efter kundgrupper vilket innebär att förvaltningarna ska tillhandahålla alla tjänster som serverar ett visst marknadssegment. Alla verksamheter och tjänster som krävs för att kunna driva förvaltningen som en egen organisation ska finnas i förvaltningen. Det finns en operativ kärna, en teknostruktur och stödfunktion, Mellanchefer samt Strategiska chefer. Alla förvaltningar kan därmed ses som enskilda organisationer som tillsammans med varandra skapar en koncern, bestående av marknadsindelade bolag. Utbildningsförvaltning tillhandahåller alla former av utbildningar, Vård- och Omsorg tillhandahåller allt som har med omsorg att göra, Kultur och Fritid tillhandahåller alla frivilliga aktiviteter i kommunen och så vidare. Utbildningsförvaltningen är kommunens största förvaltning, Kultur och Fritid kommunens minsta. Varje förvaltning har internt decentraliserat ansvar för marknadsdelarna till resultatenheter som leds av enhets- eller avdelningschef. Resultatenhetscheferna har även det ekonomiska ansvaret för respektive verksamhet, något som bland annat ligger till grund för lönekriterierna som kommunledningen satt upp där budgetföljsamhet, Personalekonomi och Företagsekonomi bedöms (Lönekriterier för

anställda i Partille Kommun 2014). Nedan visas en organisationskarta över kommunens formella struktur. Därefter beskrivs organiseringen av respektive förvaltnings ekonomifunktion.



Figur 4 Partille kommuns organisationsstruktur (Partille.se)

4.1.1 Förvaltningarnas ekonomifunktioner

På utbildningsförvaltningen (UF) arbetar en Controller som tillika är förvaltningens Ekonomichef och har det övergripande ansvaret för förvaltningens ekonomiska processer. Controllern sitter med på förvaltningens ledningsgruppsmöten och har till uppgift att samordna förvaltningens ekonomiska händelser och vara länken mellan förvaltningsledning och övriga ekonomer. UF har två ekonomer som arbetar centralt i förvaltningen med samordning och förvaltningsövergripande ekonomiska frågor samt tre ekonomer som arbetar mot resultatenheternas chefer (rektorer). Dessa tre är utlokaliserade i verksamheterna och har sin huvudsakliga arbetsplats i skolområdena. De utlokaliserade ekonomerna arbetar mot cirka 15 resultatenheter var men har även en liten del av sin tjänst centralt för förvaltningen i syfte att stötta Controllern.

På Vård- och Omsorgsförvaltningen (VOF) arbetar två ekonomer, ingen av dem är Controller och båda är placerade centralt i förvaltningen som är lokaliserad i kommunhuset. Ekonomernas chef är förvaltningens administrativa chef som har det övergripande ansvaret för alla administrativa processer i förvaltningen. De två ekonomerna arbetar mot totalt 20

resultatenheter och har fördelat ansvaret för dessa mellan sig. Ekonomerna deltar vid behov i ledningsgruppsmöten och nämndsmöten, men ingen av dem har formellt ett ansvar för förvaltningens ekonomiska processer.

Ekonomifunktionen är organiserad liknande i de tre mindre förvaltningarna: Kultur- och fritid (KOF), Social- och arbetsförvaltningen (SAF) och Samhällsbyggnadskontoret (SBK). De tre förvaltningarna har alla en ekonom var, titulerad Controller. Controllern är ensam i sin funktion och har det övergripande ansvaret för förvaltningarnas ekonomiska processer. SAF och SBK är lokaliserade i kommunhuset medan KOF är lokaliserade i Kulturum, kommunens kulturbyggnad som ligger cirka en halvkilometer bortom kommunhuset.

Den centrala ekonomienheten är lokaliserad i kommunhuset och leds av kommunens Redovisningschef. I förvaltningen jobbar två ekonomer och tre ekonomiadministratörer, arbetet är uppdelat mellan ekonomer och administratörer i att både stötta den egna nämnden, kommunstyrelsen, men även tillhandahålla stöd för kommunens övriga ekonomifunktioner. Inom den centrala ekonomienheten finner vi även kommunens Ekonomichef, hon är formellt inte chef för några ekonomer men har det övergripande ansvaret för kommunens ekonomiska processer. Hon är den som formulerar de ekonomiska strategierna och är tillika länken mellan den styrande politiken och de verkställande ekonomienheterna.

4.2 Ekonomernas uppgift och mandat

Vid frågan om ekonomerna kan beskriva sina arbetsuppgifter berättar dem samstämmigt, oberoende förvaltning och titel, att deras arbete innehåller delar av rutinmässiga arbetsuppgifter och tillfälliga arbetstoppar och att en dag sällan är den andra lik. Ekonomernas arbetscykel kan påstås starta upp runt den 20:e varje månad när de anställdas löner läses in i ekonomisystemet. Då tar ekonomens mest tidskrävande arbete vid. Majoriteten av alla kostnader som uppstår inom kommunen är lönekostnader. När lönerna lästs in i systemen påbörjas uppföljnings- och prognosarbetet där ekonomerna månadsvis ska följa upp förvaltningens kostnader och intäkter och tillsammans med chefer prognostisera verksamhetens uppskattade resultat för helåret. Ekonomens arbete i uppföljnings- och prognosarbetet är att ta fram underlag, statistik och verksamhetsinformation samt att sammanställa detta till cheferna. Varje resultatenhetschef äger prognosen, men det är förvaltningschefen som har sista ordet.

Verksamhetsekonomer

Verksamhetsekonomens uppdrag är att vara informationsammansällande och ett bollplank för enhets- och avdelningscheferna. Arbetet mot enhets- och/eller avdelningschefer innebär att verksamhetsekonomen stöttar respektive chef att lämna prognos och därmed styra sin ekonomi mot budget. Därefter sammanställer Verksamhetsekonomerna sina resultatenhetens prognoser och lämnar vidare dessa till förvaltningens Controller som gör den slutliga avstämningen med förvaltningschefen. På VOF, där ingen av Verksamhetsekonomerna har titeln Controller, arbetar båda ekonomerna sig uppåt från enhetschefs- till avdelningschefs-nivå för att avsluta prognosarbetet hos förvaltningschefen. När Verksamhetsekonomerna inte arbetar med uppföljning och prognos innebär mycket av arbetet att vara ett stöd för den Controller de arbetar mot.

Verksamhetsekonomerna är inte med i förvaltningarnas ledningsgrupper och saknar därmed ett formellt mandat att påverka förvaltningarnas strategier. Dock deltar ekonomerna på VOF, som saknar funktionen Controller, i ledningsgruppsmöten när deras sakkunskaper efterfrågas.

Controllers

Controllers har en mer strategisk roll än verksamhetsekonomer och får uppgifter tilldelade till sig från förvaltnings- eller kommunledningen. Vissa av dessa uppgifter delegeras vidare ut på Verksamhetsekonomerna, andra arbetar Controllern med själv. Controllrarnas uppgifter är många gånger av central karaktär för förvaltningen, till exempel utredningsarbeten och långsiktig planering. Controllrarna är den strategiska länken mellan Ekonomichef och Förvaltningarna.

Controllers deltar vid förvaltningarnas ledningsgruppsmöten, en uppgift de samstämmtigt beskriver som bra då det ger fördelar genom att samla kunskap om andra delar av verksamheten än ekonomi samtidigt som de får möjlighet att peka på de ekonomiska konsekvenserna och förutsättningarna av ett beslut. En Controller menar att det är en förutsättning för decentraliseringen: *"Jag har alltid varit med i ledningsgruppen i någon form. Tror att det är A och O med att decentraliseringen av ekonomifunktionen ska fungera"*. (Controller)

Controllerns uppgift när det inte råder uppföljnings- och prognostider är att sammanställa förvaltningens ekonomiska strategier, tilldelade från både förvaltnings- och kommunledning. Controllrarna och Ekonomichef är överrens om att fördelen med att ha med en

ekonomifunktion i respektive förvaltnings ledningsgrupp är att controllrarna alltid kan väga in det ekonomiska perspektivet i beslut om verksamhetsfrågor. Till uppdrag har dem därför också att formulera och vidareförmedla de ekonomiska strategier och mål som beslutas om för verksamheten, hur vidareförmedlingen går till varierar med förvaltning. För vissa Controllers går därför mycket tid åt till att delta vid kärnverksamheternas Arbetsplatsträffar och andra forum där de ekonomiska strategierna implementeras.

"Oftast är det avdelningscheferna som för information vidare. Men för de ekonomiska delarna är det bra om jag kommer med ut på möten och APT i verksamheterna för att dra bokslut, process, budget och fokus framåt". (Controller)

Till uppgift har Controllrarna också att stötta chefer vid målformulerings- och utvärderingsprocesser. Det sker främst genom att följa upp mål som fullmäktige, nämnd och förvaltningsledning formulerat och se till att dessa finns med i linje av verksamheternas egna målsättningar samtidigt som de ekonomiska konsekvenserna som förväntas uppkomma tillgodoses.

Ekonomernas som chefsstöd

Ekonomerna beskriver oavsett förvaltning och position samstämmigt att deras funktion främst innebär att vara ett stöd till chefer som finns inom förvaltningarna. Främst sker stöttningen i form av att arbeta fram ekonomiska underlag till chefer för att dessa ska kunna fatta adekvata beslut.

"Mitt uppdrag som ekonom är först och främst att vara ett stöd till chefer som har sin budget och sitt ekonomiska ansvar. Men även arbeta efter de politiska mål som finns och se till att få ut så mycket verksamhet som möjligt av skattepengarna till brukarna". (Controller)

Ekonomichefen instämmer i ekonomernas syn på sitt uppdrag men kompletterar synen med att ekonomerna, men främst Controllrarna, även ska fungera som brygga mellan enheter och förvaltningschef.

"Som ekonom måste man brygga över verksamheten mot förvaltningschefen. Har man ingen Controller är det verksamhetsekonomens uppdrag att för Förvaltningsledningen vara örat utåt och ge information så de kan fatta rätt strategiska beslut". (Ekonomichef)

Vilken nivå av chefer ekonomerna arbetar mot skiljer sig åt beroende på om ekonomen tituleras Verksamhetsekonom eller Controller.

Verksamhetsekonomer

Verksamhetsekonomerna arbetar främst som stöd mot enhets- och avdelningschefer samt administratörer. Ofta upplever Verksamhetsekonomerna att de genom sitt uppdrag som stödfunktion får gå in och stötta i delar som rör verksamhetsfrågor och inte ekonomi. När ekonomi och verksamhet ställs mot varandra (kostnadsfråga kontra verksamhetsbehov) måste deras kunskap om verksamhetsspecifika frågor vara hög och menar därför att bästa möjlighet att göra ett fullgott jobb är när de har möjlighet att väga in verksamhets- och ekonomifrågorna tillsammans och stötta cheferna från två ofta icke samstämmiga fronter.

”Jag är absolut rådgivande, jag kan till exempel säga att det här har du råd med, för den kunskapen har bara jag. Sen köper inte alla enhetschefer det. Jag kan bara rådgöra och säga, gör du så här kommer det hålla, annars inte. Så då får cheferna göra ett val. Antingen hålla budgeten eller tänka mer ur verksamhetsperspektiv. De två står oftast mot varandra och går sällan hand i hand”.
(Verksamhetsekonom)

Verksamhetsekonomernas funktion är också att vara stödinstant till andra än chefer. Genom att vara organiserade efter förvaltningar finns ekonomen ”på plats” när saker händer och det är därför inte ovanligt att ekonomen får frågor långt utanför sitt egentliga ansvarsområde. En verksamhetsekonom beskriver det som att frågorna ofta handlar om allt, högt som lågt. Hon berättar att det inte ligger i hennes funktion att tala om för en anställd vad den får eller inte får köpa, men många gånger förväntas hon göra det eftersom det är hon som ”sköter ekonomin”. Hon menar att om hon inte suttit ute i verksamheten så hade sådana frågor aldrig passerat henne. Hon berättar vidare att det är närmare sanningen att hon inte bör eller ens kan rekommendera vad någon ska eller kan köpa eftersom det ekonomiska ansvaret endast är enhetschefens. Hennes jobb är att rekommendera och rådgöra chefers beslut, samtidigt som hon stöttar administratörerna, men på grund av sin lokalisering i organisationen är hennes funktion många gånger otydlig för övriga.

Controllers

Även Controllrarna upplever att de ofta får frågor som ligger utanför deras egentliga uppdrag. En Controller berättar att det många gånger räcker det med att en siffra nämns så tror chefer och övriga medarbetare att det ligger inom ekonomifunktionens ansvarsområde. Sanningen är snarare att Controllrarna även arbetar med kvalitativa frågor som inte innehåller siffror eller ekonomiska frågeställningar.

”Som Controller är jag kommunens förlängda arm ut i en verksamhet, att hantera förvaltningens ekonomi i linje med de mål Kommunfullmäktige satt upp. Ekonomiska mål, strategier, samt lagar och

regler. Anser mig vara den som hanterar hela ekonomifunktionen, förfogar därför mycket över mitt egna uppdrag. Om förvaltningen ska följa Kommunfullmäktiges mål är det mycket upp till mig. Både genom att sätta upp mål skriftligt men även hur de hanterar redovisning efter regler. Men även hushållning med resurser". (Controller)

Att vara Controller innebär att vara chefsstöd på alla nivåer. De som är ensamma i sin funktion arbetar mot enhets- avdelnings- och förvaltningschefer. Controllern fungerar som samordnare av ekonomiska frågor och utför uppdrag givna av förvaltningschefen. Controllers i större ekonomifunktioner menar att dem förutom att vara ett chefsstöd måste vara ett stöd för de ekonomer dem arbetar tillsammans med. Arbetet som Controller innebär bland annat att uppdatera förvaltningens ekonomifunktion om de regler och strategier som styr de ekonomiska processerna. Både interna strategier för kommunen och allmänna rekommendationer, men även att vidareförmedla ekonomisk information och styrsignaler till enheterna från förvaltningsledningen.

Ekonomerna som expertinstans

Båda grupperna av ekonomer ser sig som experter, dock varierar uppfattningen om dess innebörd och vilka dem är experter mot mellan grupperna. Gemensamt för Ekonomifunktionerna är att det många gånger intar rollen som expert när det kommer till att i efterhand kontrollera redovisning och inköpsprocesser. Det är viktigt för ekonomer på alla nivåer att poängtera att de inte har beslutsmyndighet utan är rådgivande till de chefer dem arbetar mot. Att göra ett bra jobb innebär att stödja chefen genom att ta fram ekonomiska underlag och alternativ. Lojaliteten är tudelad mellan verksamhetsbehov och budget. En viktig del i ekonomernas arbete är därför att vara transparent och dokumentera de överväganden som ligger till grund för ett ställningstagande.

"Jag är aldrig beslutsfattande utan rådgivande. Jag intar många olika roller men det är viktigt för mig att poängtera att jag inte fattar beslut. Jag går alltid via cheferna först när ett problem eller en fråga uppstår – annars slår det tillbaka i slutändan, transparens är jätte viktigt". (Verksamhetsekonom)

Verksamhetsekonomer

För Verksamhetsekonomer är formuleringen som expert inte lika självklar som för Controllrarna. En verksamhetsekonom säger trevande att man kanske skulle kunna kalla honom expert, när han jobbar mot enhetschefer eller administratörer, men att han själv inte gör det. Han menar att de snarare är hos förvaltningens Controllern expertmandatet finns, då Controllern har det slutliga ordet om ekonomifrågor. En annan verksamhetsekonom

menar att hon snarare är expert gentemot administratörerna än cheferna. I hennes förvaltning finns administratörerna och enhetscheferna ute i verksamheterna medan hon sitter centralt i förvaltningen. Det är sällan en chef ber ekonomen om hjälp direkt, snarare går cheferna via administratören till ekonomen och därav intar hon främst expertmandatet gentemot administratören.

"Ofta får jag frågor från administratörerna och fungerar därmed som en länk mellan högsta cheferna och verksamheten. Därför är jag nog lika mycket expert mot administratörerna som någon annan grupp". (verksamhetsekonom)

Controllers

För Controllrarna tar sig expertfunktionen främst uttryck i att vara kontrollinstans för de regler som styr redovisningen samt underlagsarbete i form av statistik och jämförelser som behövs inom förvaltningen. I de mindre förvaltningarna där endast en Controller arbetar, är det självklart för Controllrarna att dem har ett uppdrag som expertinstans då de är ensamma om sin funktion i förvaltningen. Finns det frågor som rör ekonomin är Controllern den enda förvaltningsmedarbetarna och cheferna kan och ska vända sig till och därav intar de naturligt rollen som expert. Flera av Controllrarna poängterar också att expertmandatet inte är någonting man får, utan någonting man tar. Även om dem formellt är medlemmar i ledningsgruppen så måste de också våga inta rollen som expertinstans och ifrågasätta felaktigheter och komma med rekommendationer, många gånger med stöd i de lagar som styr den kommunala redovisningen. Rollen som expert och kontrollant medför att ekonomerna många gånger upplever att de bland övriga medarbetare ses som jobbiga och bakåtsträvande. Något redovisningschefen menar kan medföra att ekonomernas expertmandat är personbundet.

"Man måste våga ta rollen som expert och förmedla ut rätt och fel och stå för det och inte ge vika för något annat. Det är kunskapen som ger stödet för att kunna göra det". (Redovisningschef)

Ekonomerna som Standardiseringsinstans

Även möjligheten att standardisera förvaltningens mål och handlingar skiljer sig åt mellan de två ekonomgrupperna. Antingen genomförs standardisering på individnivå. Det innebär att ekonomer standardiserar sitt eget arbete, något båda grupperna av ekonomer arbetar mycket med. Alternativt sker standardisering på förvaltningsnivå, något främst Controllrarna arbetar med.

Verksamhetsekonomer

Verksamhetsekonomerna talar främst om standardisering på individnivå vilket innebär att formulera så kallade "mallar" och "lathundar" vilket underlättar verksamhetsekonomens eget arbete. Mallarna används för att förkorta arbetsprocesser och vanligtvis berörs inte övriga medarbetare direkt av standardiseringen. Det sker endast om en administratör tar över ett arbete som tidigare varit verksamhetsekonomens eller om ekonomifunktionen i förvaltningen utökas. Verksamhetsekonomer arbetar i låg utsträckning med standardisering på förvaltningsnivå.

Controllers

Controllers talar om standardisering som en del av sina arbetsuppgifter. Controllrarna standardiserar på både individ- och förvaltningsnivå vilket innebär att de både underlättar sina egna processer samt formulerar handlingsplaner och mål för andra som arbetar inom förvaltningen. En Controller ensam i sin funktion uttalar den individuella standardiseringsmöjligheten som ett måste för att hinna med och lyckas i sin funktion.

*"Jag utformar mallar och rutiner för min överlevnad, jag anser på det sättet att jag effektiviserar".
(Controller)*

För den andra delen, standardisering på förvaltningsnivå, ligger det i Controllerns formella uppdrag att utforma rutiner och mål för övriga organisationsmedlemmar, många gånger i syfte att effektivisera de övergripande ekonomiska processerna. Ett tydligt exempel är i två av de mindre förvaltningarna där varje anställd själv granskningsattesterar sina fakturor (vanligen görs detta av administratörer eller ekonomer). Båda Controllrarna berättar oberoende av varandra, att när flera förvaltningsmedlemmar konterar fakturor vilket inte hör till deras huvudsakliga arbetsuppgift, så glöms regler och tillvägagångssätt av vilket medför att alla gör olika och inte alltid följer riktlinjerna och därför måste proceduren standardiseras.

"Mycket handlar om processer och effektiva processer/.../. Jag försöker jobba mycket med utbildning, det handlar om hur processerna kan bli effektivare, som till exempel fakturahantering då vi är många inom förvaltningen som konterar. Därför konstruerar jag många lathundar och mallar. Eftersom många utför samma jobb /.../ måste vi konstruera standardiseringsverktyg för att lyckas". (Controller)

Möjligheterna för Controllrarna att delta i standardiseringsprocessen genom sin position underlättar därmed deras eget arbete genom att förkorta tillvägagångssätt men även genom att dem ger övriga medarbetare direkta mål och verktyget att göra rätt från början. Om

målsättningen är att effektivisera de administrativa processerna är standardisering av de mest grundläggande delarna den enklaste ändan att börja. Eftersom det är ekonomifunktionen som kontrollerar hur de ekonomiska processerna gått tillväga, vid så kallade interkontroller där målen för ekonomisk hantering utvärderas, ligger det till deras uppdrag att rätta de fel som andra medarbetar gjort. Om de genom standardisering av något så enkelt som fakturahantering kan minimera risken för fel kan de ekonomiska processerna sägas ha effektiviserats.

4.3 Ekonomifunktionens relationer

Genom uppdelningarna av ansvarsområden mellan Verksamhetsekonomer och Controllers följer också som nämnt att deras funktion som stödinstant sker på olika nivåer och gentemot olika professioner. Under intervjuerna har det framgått att ekonomifunktionerna främst arbetar mot och tillsammans med chefer på olika nivåer, eller med andra medlemmar av ekonomifunktioner inom kommunen.

Chefer kan vara verksamhetschefer med resultatansvar (kallas enhetschefer), chefer med ansvar för flera resultatenheter (kallas avdelningschefer), förvaltningschefen som har förvaltningens totala budgetansvar samt politikerna i respektive nämnd ekonomen arbetar för. Relationer med andra ekonomer avser de interna relationer som finns inom professionen och de formella och informella vägarna som finns för ekonomerna att samverka med varandra.

Förvaltningsorganisationens chefer

Ekonomerna beskriver att de främst arbetar mot förvaltningens olika chefer genom ekonomens uppdrag att vara ett stöd mot chefer på olika nivåer. Verksamhetsekonomer arbetar främst mot enhets- och avdelningschefer medan Controllers arbetar mot alla chefsnivåer samt förvaltningschef.

Verksamhetsekonomer

Verksamhetsekonomerna berättar om en relation med chefer som oftast är god och att stödet från ekonomen mestadels uppskattas. En Verksamhetsekonom uttrycker sin funktion som stöd till chefer på flera nivåer som följande.

"Jag ska stödja de chefer jag arbetar mot i deras ekonomiska processer, ska ta hand om allt som har med ekonomi och den ekonomiska biten att göra, så chefer slipper tänka på ekonomin, utan prata i

termer av sin organisation i stället för sin budget. Sen har självklart chefen ett ekonomiskt ansvar, det kommer man inte ifrån oavsett vad han gör på grund av delegationsordningen". (Verksamhetsekonom)

Verksamhetsekonomerna berättar att deras arbete till stor del är beroende av den kunskaps- och intressnivån som finns hos dem chefer de stöttar. En chef som har ett stort intresse av ekonomi motvilar och stimulerar även ekonomen till att göra ett gott arbete. Ekonomerna menar att många gånger kan en sådan relation leda fram till de bästa lösningarna eftersom både verksamhets- och ekonomiperspektivet täcks upp. Andra chefer kan helt sakna intresse för ekonomifrågor. Ekonomerna beskriver att deras arbete i de fallen blir både enklare och svårare. Svårare på det sätt att Verksamhetsekonomen som inte är ansvarig för ekonomin utan endast ska vara ett stöd tvingas ta ett större ansvar än vad dess formella mandat egentligen ger. Samt enklare på det sätt att ekonomen kan utgå från sina erfarenheter utan att behöva ta hänsyn till chefens synpunkter, något dem dock påpekas inte fungerar i längden. Att Verksamhetsekonomerna tvingas ta ansvar för den ekonomiska måluppfyllelsen, som verksamhetsekonomen ovan nämner, stämmer med kommunens delegationsordning, det ekonomiska ansvaret finns hos Controller och/eller Förvaltningschef vilka har delegerat vidare ansvaret till respektive Resultatenhetschef (Partille kommuns delegationsordning).

"Hur mitt uppdrag ser ut är personbundet från chef till chef, vissa är jätte glada att de bara behöver sätta en organisation och att jag löser det andra. Andra menar att de inte förstår varför de inte ska vara mer inblandade i ekonomin". (Verksamhetsekonom)

Controllers

Även controllrarna menar att deras funktion som chefsstöd varierar beroende på chefsnivå och intresse. Dock talar de mer om relationen mot förvaltningschefen och hur viktigt det är att den relationen fungerar. Om en relation med en chef längre ned i hierarkin inte skulle fungera menar Controllrarna att det viktigaste att alltid ha förvaltningschefens stöd, även om det allra bästa är att ha en god relation med alla chefer. En Controller påpekar också att Förvaltningschefens relation med kommunens Ekonomichef måste vara god annars är risken att de strategier Ekonomichefen bestämt åsidosätts av förvaltningschefen.

"I kommunledningsgruppen ges möjlighet för förvaltningschef och Ekonomichef att prata med varandra och på grund av det är relationen bättre nu för tiden då det ger en bättre förståelse för mina arbetsuppgifter". (Controller)

Den politiska organisationen

Alla ekonomer är överens om att det är tydligt att organisationen dem arbetar i är politisk, hur detta framgå för ekonomerna varierar dock med titel Controller eller Verksamhetsekonom.

Verksamhetsekonomer

För Verksamhetsekonomerna är den politiska anknytningen tydlig genom att de ständigt måste väga det ekonomiska perspektivet mot verksamhets- och brukarperspektivet. Främst genom att ekonomen styrs både av de ekonomiska förhållningssätt som råder i organisationen samtidigt som de måste hålla sig uppdaterade på övriga beslut som fattas ibland annat fullmäktige och förvaltningsledningen. Frågor som om inte direkt, men på lång sikt kan spela roll för deras arbete. Verksamhetsekonomerna är också mycket tydliga med om deras förvaltningar arbetar med frågor som är av obligatorisk eller frivillig karaktär för kommunen och menar att de frågor som är av frivillig karaktär är minst lika viktiga, men kanske inte lika enkla att jämföra sig med som de obligatoriska – något som påverkar deras sätt att arbeta.

”Som ekonom så styrs mitt arbete främst av de redovisningstekniska lagar och förhållningssätt som finns. Men samtidigt sysslar förvaltningen med frågor som berör myndighetsutövning direkt mot enskilda personer. Det gör inte alla och därför kanske dem inte behöver ha lika stor kunskap om verksamheten som vi”. (Verksamhetsekonom)

Controllers

De som är Controllers deltar vid nämndsmötena och har en närmare anknytning till den politiska sfären och politikerna känner således till vem ekonomen är, även om de inte alltid är tydligt för politikerna vilken uppgift Controllern har.

”Politiken tror att jag har hand om allt som har med siffror att göra - vilket inte är riktigt sant /.../ Men min förvaltning jobbar nästan uteslutande med myndighetsbeslut och därför är nämndens ordförande inblandad i de flesta beslut som fattas”. (Controller)

För Controllers är anknytningen till den politiska sfären extra tydlig när de kommer till deras ansvar för att bryta ner och följa upp nämndernas mål i linje med kommunfullmäktiges under budget och bokslutsprocesserna. För att lyckas menar dem att det är det viktigt att målen ständigt hålls levande under hela budgetåret. Controllrarnas uppgift som ekonomistrateger är därmed också att hitta vägar för att utvärdera och följa upp både kvalitativa och kvantitativa mål som till exempel ”god omsorg och kvalitet” och ”effektivt resursutnyttjande” för varje verksamhet de stöttar och förvaltningen som helhet.

Ekonomifunktionens interna relationer

Ekonomer, oavsett titel, menar att de sällan märker av den centrala ekonomienheten som en styrfunktion då de officiellt inte är deras chefer. Ekonomichef och Redovisningschef kategoriseras som stabschef vilket kan sägas innebära att dem äger frågan men inte tillvägagångssättet. Relationen till den centrala ekonomienheten och andra förvaltningars ekonomifunktioner beskrivs därför som knapphändig och inträffar sällan om det inte uppstått ett problem som berör flera förvaltningar. Den centrala ekonomienhetens funktion som ett stöd till andra förvaltningarnas ekonomifunktioner inträffar främst vid bokslutstider och kontakten sker då främst mellan Controllers och Redovisningschef.

Verksamhetsekonomer

Gemensamt för Verksamhetsekonomerna är att kontakten med den centrala ekonomienheten är mindre frekvent än vad den är för förvaltningens Controller. Något Ekonomi- och Redovisningschef stämmer in i och menar att det är sällan Verksamhetsekonomerna ställer frågor som inte direkt rör redovisningstekniska frågor angående ekonomernas verksamheter. Kontakten från motsatt håll (Centralt-Verksamhetsekonom) är också låg då första kontakt tas med Controller och inte med Verksamhetsekonomen. Detsamma gäller relationen Verksamhetsekonomer och andra förvaltningars ekonomifunktioner. I de större förvaltningarna sker främst Verksamhetsekonomernas kontakter internt. Något dem förklarar med att frågorna oftast är av verksamhetskaraktär och allt för specifika för att en annan förvaltnings ekonomifunktion ska kunna sätta sig in i arbetet.

Controllers

Controllrarna berättar att deras externa nätverk med ekonomer som innehar samma funktion och arbetar mot liknande verksamheter i andra kommuner är deras bästa sätt att lära och utvecklas i sin yrkesroll snarare än utbytet internt mellan ekonomer i den egna kommunen.

"Ofta handlar mina frågor om väldigt verksamhetsspecifika saker, då använder jag mitt nätverk för ekonomer som arbetar mot samma funktion, där har jag utvecklat goda relationer och känner alltid att jag kan ta hjälp med en specifik fråga. Om det endast är redovisningstekniskt kollar jag med kommunens andra ekonomifunktioner först". (Controller)

För Controllrarna är utbytet med den centrala ekonomienheten mer omfattande än vad det är för Verksamhetsekonomerna, dock är det begränsat. Flera Controllrar berättar att dem

vid ett lågt stöd från den egna förvaltningschefen kan ta stöd av den centrala ekonomienheten och finner deras funktion som yttersta expertinstans när det kommer till ekonomifrågor. Också det Controllerforum som beskrivs mer ingående nedan anser Controllrarna möjliggör en god och viktig relation med den centrala ekonomienheten och Controllers förvaltningar mellan.

Ekonomifunktionens forum

Den förvaltningsdecentraliserade ekonomifunktionen som Partille kommun är organiserade efter medför därmed att de kontakter som finns mellan förvaltningarnas ekonomifunktion är begränsad. Två forum tillhandahålls av den Centrala ekonomienheten i syfte att skapa samhörighet mellan ekonomerna och styrning av de ekonomiska processerna.

Ett forum är "Ekonomi-Styrnings-Gruppen" (ESG) där kommunens alla Controllers medverkar. Gruppen startades upp och leds av kommunens Ekonomichef som berättar att när hon tillträdde sin tjänst 2008 saknades ett forum där de strategiska frågorna om ekonomi behandlades och att hon kände ett behov av att integrera övriga ekonomiska kunskaper som fanns i organisationen för att bättre nyttja kommunens ekonomiska kompetenser. ESG fungerar i dag främst som ett diskussionsforum där både kortsiktiga och långsiktiga ekonomiska frågor behandlas för att styra kommunens ekonomiska processer i rätt riktning (Uppdragsbeskrivning Ekonomistyrningsforum Partille Kommun 2014).

Ekonomifunktionernas andra forum kallas "Ekonomforum" och där deltar alla som är en del av kommunens ekonomifunktioner oavsett titel Controller eller Verksamhetsekonom. Forumet är främst informativt och leds av kommunens Redovisningschef, ofta informeras det om prognosarbetet och det ekonomiska läget, men det tillsätts också arbetsgrupper för att utreda frågor som ESG diskuterat (Uppdragsbeskrivning Ekonomforum Partille kommun 2014).

Redovisningschef och Ekonomichef menar att de två formella forum som tillhandahålls är deras främsta möjlighet att påverka ekonomifunktionernas arbeten. Även om de formellt sätt inte kan peka på sakfrågor i utförandet så ger forumen möjlighet till att uppmuntra hur de ekonomiska processerna och strategierna kan utföras i förvaltningarna.

"Jag som Ekonomichef är inte chef över några ekonomer, men jag är chef över ekonomifrågorna, genom forumet ESG ger det mig i alla fall möjlighet att påverka på Controllernivå". (Ekonomichef)

Verksamhetsekonomer

Verksamhetsekonomernas inställning till det forum de tillåts medverka, Ekonomforum, är svalt. En verksamhetsekonom menar att det ibland känns inaktuellt att träffas för att lyssna på hur det går för andra förvaltningar, när det ändå inte är något han kan påverka. Flera av Verksamhetsekonomerna menar att de anser sina förvaltningar allt för säregna för att de ska kunna ta hjälp av andra i hur dem kan gå tillväga i sina arbeten och att forumet därför inte alltid är ett effektivt sätt att nyttja deras arbetstid. En annan verksamhetsekonom menar motsatsen och säger att den egna förvaltningens möten borde minska och antalet Ekonomforum i stället vara fler.

”Många gånger upplever jag att de APT:n vi har här på förvaltningen inte ger mig som ekonom något vettigt alls. Snarare skulle jag vilja ha APT med ekonomerna, för på något sätt skulle vi nog kunna hjälpa varandra mer än vad vi idag gör”. (Verksamhetsekonom)

Redovisningschefen menar att Ekonomforum borde hållas mer frekvent och omorganiseras till att bli mer av diskussionsart eftersom hon ibland uppfattat engagemanget för forumet lågt. Hon tror bland annat att det beror på att ekonomerna anser att deras verksamheter har stor betydelse för hur de kan utforma sina arbeten, något hon delvis har förståelse för, men menar att ekonomifrågor samt tillvägagångs- och förhållningssätt är de samma oavsett förvaltning och kundgrupp.

Controllers

Controllrarna är mer positiva än Verksamhetsekonomerna till båda forumen. Inställningen till ESG är mer positivt än till Ekonomforum då Controllrarna menar att forumet utformat som en diskussionsträff, är ett bra sätt för dem att uppdatera sig om andra förvaltningars ekonomiska lägen och skapa en helhet för kommunens ekonomifunktioner. Allra viktigast verkar det vara för Controllers som är ensamma i sin funktion och därför inte dagligen stöter på andra ekonomer. Controllern på KOF menar också att hon på grund av sin placering utanför kommunhuset måste skapa relationer med övriga i ekonomifunktionerna för att kunna utvecklas och känna tillhörighet. ESG har hjälpt henne göra detta och hon kan idag därför nyttja både den Centrala ekonomienheten och övriga Controllers kunskaper bättre.

”Jag tycker att det är viktigt att vi tar del av varandras erfarenheter. Jag är både nyast och sitter längst ifrån övriga. Bara att få ett tillfälle då och då för att träffa de andra tycker jag är jätte skönt”. (Controller)

Också en Controller menar att antalet Förvaltningsinterna forum skulle kunna minskas till fördel för fler förvaltningsövergripande forum där alla ekonomifunktioner tillåts delta. Även möjlighet till att delta och lära av andra förvaltningars ekonomiska processer anses kunna utökas, dock finns det idag inte tid till att göra detta.

4.4 Positiva och negativa konsekvenser till följd av strukturen

Nedan beskrivs de vanligast upplevda konsekvenserna av organiseringen som ekonomer och Ekonomichef beskriver under intervju tillfällena. Det är tydligt att det för den centrala ekonomienheten är viktigt att styra fokus mot ekonomi, medan det för övriga ekonomifunktion är verksamheten som gör deras uppdrag speciell. Ekonomerna, oavsett titel, återkommer vid sina funderingar kring för- och nackdelar alltid till deras förvaltnings huvudverksamhet och motiverar oftast sin positiva syn på decentralisering efter marknadsindelning med verksamhetsspecifika argument.

Engagemang

Ekonomer, oavsett titel är samstämmiga i att deras placering i kommunen efter förvaltningar och inte som en gemensam central ekonomienhet skapar motivation i form av engagemang för deras arbete.

Verksamhetsekonomer

Verksamhetsekonomerna menar att de upplever frihet under ansvar gentemot sin Controller eller förvaltningschef. Att göra ett gott arbete är att både stötta chefer och Controller, något som gör att de får jobba gentemot avgränsade enheter där dem är enda stödfunktion, men även mot förvaltningsledningen genom att stötta Controllern. En Verksamhetsekonom berättar att han motiveras av möjligheten att själv utforma sitt arbete vilket gör arbetet varierande.

"Jag jobbar både med centrala och verksamhetsspecifika frågor, blandningen motiverar mig och gör arbetet varierande. Ibland skulle dock kontakten med andra ekonomer behöva ske mer ofta".
(Verksamhetsekonom)

Men placeringen i verksamheten medför också nackdel då avsaknaden av ekonomkollegor att bolla idéer med direkt när problem eller frågor uppstår saknas.

Controllers

Genom att vara placerad i förvaltningen upplever Controllrarna sina arbeten som både kreativt och initiativtagande. Närheten till förvaltningens högsta chefer motiverar men

främst möjligheten att utveckla egna arbetsrutiner utan att påverkas av hur andra väljer att utveckla sina. En Controller menar att motivation kommer av att hon får lov att inta expertmandatet i förvaltningen och att det ger frihet att utforma egna arbetsuppgifter, något hon inte fått möjlighet till på samma sätt om hon vore organiserad efter funktion.

”Vi Controllrar vet väldigt mycket om allt och därför får man ett förtroende och därav får man reda på mer saker, vilket i sin tur gör att man kan påverka processer. Man kan ställa dumma och tuffa frågor ibland - men chefen vet att hon behöver ens ögon”. (Controller)

Controllrarna menar att en placering centralt hade medfört att förtroendet mellan ekonomifunktionen – chefer hade varit lägre vilket hade minskat Controllrarnas möjlighet att ha inflytande i frågor som direkt och indirekt rör ekonomi. En central placering i kommunen hade därmed minskat ekonomifunktionernas möjligheter till att vara expertinstans och färre beslut som fattades i förvaltningarna skulle tillgodose de ekonomiska bitarna. Något som i slutändan hade försvagat ekonomifunktionens betydelse.

Kunskap

Alla ekonomer oavsett titel menar att den kunskap de byggt upp om verksamheten de stöttar, inte skulle vara möjlig om de inte var organiserade efter förvaltningarna. Dock kan placeringen i förvaltning eller kärnverksamhet vara på gott och ont. Som tidigare nämnt innebär placeringen att många frågor och problem som hamnar på ekonomifunktionernas bord egentligen inte ligger inom deras arbetsuppgifter.

Verksamhetsekonomer

Verksamhetsekonomerna har en gemensam syn på att kunskap om verksamheten är av stor vikt, om än inte lika stor som den ekonomiska kunskapen. Kunskap om verksamheten menar de till stor del beror på deras placering mitt i förvaltningen eller nära kärnverksamheten. Den vanligaste fördelen med att vara organiserade efter förvaltning och inte funktion benämner dem själva som ”korridorssnacket”. Med det menar de den kunskap om verksamheten de får genom att sitta i samma korridor som övriga inom verksamheten i stället för i samma korridor som andra ekonomer.

Controllers

En Controller menar att hennes placering mitt i navet av chefer ökar hennes verksamhetskännedom och att hennes arbete underlättas av att chefer kan komma förbi henne med frågor och hon lika enkelt kan göra det samma till dem. Hon menar att det på så

sätt är effektivare vägar att kommunicera på eftersom cheferna har bäst verksamhetskänedom och är beslutsfattarna.

"Jag sitter så nära verksamheten. Jag känner inte att jag tappar ekonomisk kunskap genom att vara decentraliserad, utan lär mig verksamheten. Jag vet inte alltid vad som är vad och jag får nog frågor utanför mitt ekonomiska fokus för att jag förstår verksamheten". (Controller)

Att det finns fördelar med närheten till övriga förvaltningsmedarbetare menar Controllrarna dels beror på att kontakt kan tas direkt på plats och inte genom mejl eller telefon. Att relationen till de man ska stödja kan bli för nära för att kunna fungera som kontrollfunktion upplevs sällan som ett problem utan snarare en förutsättning genom att det skapar ett förtroende mellan ekonomen och övriga i verksamheten.

"Jag tror att det för min del finns mer fördelar med att sitta ute. För jag kommer in i verksamheten det kan man missa när man sitter centralt, man får inte samma förtroende". (Controller)

Controllern som gjort uttalandet ovan menar att ekonomerna inte förlorar kunskap genom att vara förvaltningsindelade snarare än funktionsindelade. Utan påtalar att ekonomerna införskaffat sig den ekonomiska kunskapen genom utbildning och erfarenhet och att ekonomerna genom sin placering i förvaltningarna införskaffat sig organisatorisk kunskap som är ett måste för att göra ett bra jobb.

Styr signaler

Verksamhetsekonomer

En av Verksamhetsekonomerna berättar att han har funderat kring hur viktigt "korridorssnacket" egentligen är och menar att han genom sin placering ute i verksamheten får mycket kunskap som rör annat än ekonomi, men upplever att det ibland är på bekostnad av styrning från ledningen. Detta får han medhåll av från andra Verksamhetsekonomer som menar att förvaltningschef och Controller ibland försöker "skydda" ekonomerna från det politiska spelet genom att sälla allt för mycket av vad som förmedlas vidare till Verksamhetsekonomerna. Information de menar vore viktig för deras arbete då de inte bara behöver ha kunskap om det ekonomiska utan även verksamheterna och kommunen som helhet.

"Man missar ett viktigt informationsflöde, beslut hit och dit som bestäms som påverkar ekonomin på enheterna direkt och indirekt som vi inte alltid får förstahandsinformation om utan får det i andra eller tredje led". (Verksamhetsekonom)

Vidare menar en av Verksamhetsekonomerna att problemet med att allt för mycket information sållas ligger centralt i förvaltningen från Controller eller förvaltningschef. Verksamhetsekonomen tror snarare att det är personbundet än beror på hans placering ute i verksamheten och menar således att det där "korridorssnacket" kanske inte är så viktigt om det ställs mot de formella informationsflödenas betydelse. Flera av Verksamhetsekonomerna påtalar också hur viktigt det är att dem tidigt blir insatta i frågor som rör verksamheten vilket i slutändan kan påverka den ekonomiska måluppfyllelsen.

"Vi har ett ständigt krav på oss att effektivisera, att då ha kunskaper om andra saker än ekonomi upplever jag som ett måste för att det ska vara legitimerat att vi föreslår förbättringsåtgärder"
(Verksamhetsekonom)

Hög verksamhetskännedom anses öka möjligheten att arbeta proaktivt, vilket också genererar en bättre relation med de chefer Verksamhetsekonomerna stöttar. Flera av dem menar att de kan uppstå problem på längre sikt om ekonomen går in för snävt i verksamheterna och endast lyfter det ekonomiska perspektivet utan förståelse för övriga bitar.

Controllers

För Controllrarna upplevs kommunikationen och styrsignalerna mellan ekonomifunktionerna och övriga inte som ett problem. Det förklarar dem bland annat har samband med deras medlemskap i förvaltningarnas ledningsgrupper och den förvaltningsövergripande Ekonomistyrningsgruppen. Genom medlemskapen finns de med på plats både innan och efter det att ett beslut fattats och genomförts.

"ESG är ett bra forum för oss Controllers eftersom vi då vet att alla fått samma information. Ledningsgruppen av samma anledning men att alla då fått samma information förvaltningsinternt".
(Controller)

Flexibilitetsbrist och stuprör

Både Ekonomi- och Redovisningschef menar att dagens organisering av ekonomifunktionen medfört en distans mellan förvaltningarnas ekonomifunktioner som gör organisationen stelbent och ineffektiv. Ekonomichefen kallar problemet för stuprör i de ekonomiska processerna. Hon menar att Ekonomerna (oavsett titel) arbetar olika beroende på förvaltning vilket gör att de inte kan gå in och täcka upp för varandra trots att de är anställda för en liknande tjänst. Ekonomichefen menar att oavsett om ekonomifunktionerna arbetar

mot olika typer av verksamheter, så borde dem i alla fall borde kunna använda samma ekonomiska verktyg, vilket i dagsläget inte alltid är fallet.

"Jag tycker att det skulle vara mer effektivt om alla gjorde likadant, med anledning av att vi kunde hjälp varandra. Ingen kan idag hoppa in på en annan förvaltning eftersom vi inte ens använder samma tekniska verktyg. Det är till och med så illa att man använt kodplanen olika vilket gör att vi inte kan följa upp på kommunnivå". (Ekonomichef)

Ekonomichefen är inte medveten om att hon delvis har medhåll från både Verksamhetsekonomerna och Controllers gällande flexibilitetsbrist och suboptimering. Båda grupperna av ekonomer har också förslag på hur problemen kan förebyggas.

Verksamhetsekonomer

Den vanligaste nackdelen Verksamhetsekonomerna nämner med sin organisering är att dem arbetar så olika varandra. En verksamhetsekonom uttrycker det som att dem på grund av den snäva indelning hon och hennes ekonomkollegor idag har så vet inte den ena ekonomifunktionen vad den andra ekonomifunktionen gör, inte ens om funktionerna finns i samma förvaltning.

"Jag upplever att alla jobbar väldigt olika, alla uppfinner hjulet. Vi hade lärt oss mer av varandra om vi satt tillsammans, idag har alla en egen lite värld". (Verksamhetsekonom)

Flera av Verksamhetsekonomerna menar att det vore nyttigt att göra en rockad och byta arbete med varandra i perioder, både för att lära sig av varandras förvaltningar och för att se kommunen som en helhet. Dock menar ekonomerna och främst controllrarna att de inte vill tillhöra en gemensam funktion, men i varje fall öka utbytet av varandra.

Ekonomichefen menar att man har lyckats frångå stuprören på förvaltningschefsnivå men att man misslyckats att sprida detta ner till ekonomifunktionerna.

"Vi måste tänka helhet och inte stuprör. Något jag tycker att vi lyckats med på ledningsgruppsnivå – men nästa steg, ekonomsteget, de är inte riktigt där än. De är fortfarande bevakare av sin budget och sin verksamhet. Ibland ska dem inte inta den rollen, men inte alltid". (Ekonomichef)

Ett aktuellt exempel på stuprör är kommunens interna fakturor där ekonomer fakturerar varandra småsummor som kostar mer administrativt att utforma än summan på faktura. Något Ekonomichefen menar både är dyrt och ineffektivt vilket visar på hur förvaltnings- och inte kommuntänkande man är inom organisationen. Ekonomichefen menar också att Verksamhetsekonomerna genom sin placering är allt för insnöade på att klara årets budget än att tänka långsiktigt.

"Jag tycker att vi har gått från att vara kamrer till analytiker. Men inte riktigt lyckats, det vi behöver ekonomifunktionen till är att vi är budgetstyrda och därför ses budgetavvikelser som viktigt. Men snarare bör vi hamna i frågan om budgeten var från rätt från början och analysera utefter de ramar varje förvaltning får". (Ekonomichef)

En verksamhetsekonom säger uttryckligen att han är ekonom för sin förvaltning och inte kommunen som helhet, något han är medveten om är fel synsätt, men menar att dagens organisering leder till en sådan syn.

"Jag är ekonom för min förvaltning, jag borde se mig som ekonom för kommunen för att inte bli alldeles för småsint i sitt tankesätt. Kommunen som en ekonomi och inte förvaltningen. Vi kan arbeta tillsammans för att bli effektiva... men ja det är lätt att bli hemmablind". (Verksamhetsekonom)

Controllers

Ett par av Controllrarna menar att synen på den egna förvaltningen som större än kommunen som helhet kan bero på att de är anställda av Förvaltningschefen och inte Ekonomichefen. Därmed är förvaltningen ekonomifunktionens arbetsgivare, vilket kan ha skapat ett "vi och dem" tänkande. Lojaliteten finns därmed naturligt hos förvaltningen och inte kommunen som helhet. Om de istället hade anställts och haft en gemensam chef, men ändå varit placerade i olika förvaltningar hade det kanske funnits ett annat mer naturligt samband mellan ekonomifunktionerna. Flera av Controllrarna menar också att en enkel lösning på problemet hade varit att satsa på utbildningar där ekonomerna får möjlighet att besöka varandras förvaltningar och delta i andra ekonomifunktioners dagliga arbeten. Även om dem under en kortare period inte kunnat lära sig allt om andra verksamheter hade kanske förståelsen ekonomifunktioner emellan ökat och motiverat ekonomerna till att utveckla sina kunskaper.

4.5 Empirisk sammanfattning och utgångspunkt för diskussion

Under intervjutillfällena identifierades de faktorer som ekonomerna upplevde hade påverkan på deras funktion. Faktorerna som identifierats har många gånger samband med om respondenten tituleras Verksamhetsekonom eller Controller, följande faktorer bör nämnas ha observerats:

- Ekonomernas funktion är främst att vara ett chefsstöd. Beroende på titel Controller/Verksamhetsekonom stöttas olika hierarkiska nivåer av chefer.
- Controllrar innehar ett högre formellt och informellt mandat än Verksamhetsekonomen.

- Relationer med chefer, politiker, andra ekonomer samt den centrala ekonomienheten är mer allomfattande för Controllrar än för Verksamhetsekonomer.
- Båda grupperna av ekonomer upplever till följd av organiseringen positiva konsekvenser i form av hög verksamhetskunskap och engagemang för sitt arbete.
- Båda grupper av ekonomer upplever till följd av organiseringen negativa konsekvenser i form av suboptimering och flexibilitetsbrist. Endast Verksamhetsekonomerna upplever oklara styrsignaler.

5. Diskussion och slutsats

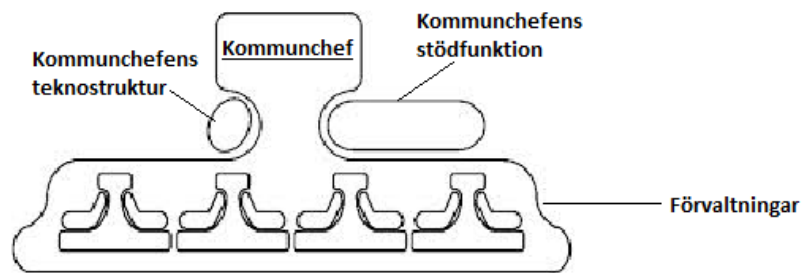
Kapitlet redogör för ekonomernas upplevelse av sin funktion genom att diskutera resultatet med tidigare forskning, vilken återfinns i kapitel två. Kapitlet besvarar de forskningsfrågor som ställdes i kapitel ett och utefter dessa dras sedan de slutsatser som studien kunnat generera. Kapitlet avslutas med förslag till kommunen om hur de kan öka ekonomifunktionens gemenskap samt förslag till framtida studenter om vidare forskning inom ämnet.

Studiens syfte var att ge en bild av hur en kommunal ekonom, indelad efter marknad och inte funktion, upplevde sin funktion i en decentraliserad förvaltningsstruktur. Genom att utifrån tidigare forskning formulera de forskningsfrågor som legat till grund för studien skulle en bild av ekonomernas funktion målas upp. Intervjuguiden konstruerades utefter forskningsfrågornas samband med teorierna och redan efter ett par intervjuer blev det tydligt att ekonomernas syn på sin funktion till stor del berodde på om dem tilldelats ett formellt mandat och tilläts vara delaktiga i beslutsfattande eller inte. Kapitlet inleds med en beskrivning av den organisationsstruktur Partille kommun identifierats inom. Därefter besvaras studiens forskningsfrågor med hjälp av den teoretiska referensramen vilket sammanfattar studiens resultat.

1. Hur ser den kommunala ekonomens uppgift och mandatfördelning ut?
2. Hur upplever de kommunala ekonomerna sina professionella relationer?
3. Vilka positiva och negativa konsekvenser upplever de kommunala ekonomerna med organiseringen av ekonomifunktionen?

5.1 Organisationsstruktur

Partille kommuns förvaltningsorganisation kan sägas motsvara Mintzbergs (1983:217ff) definition av divisionsorganisationer med drag av maskinbyråkrati. Kommunens förvaltningsorganisation fungerar som en divisionsorganisation där förvaltningarna motsvarar divisioner, Divisionscheferna motsvarar Förvaltningscheferna som delegerats beslutsmakt från Kommunledningen vilken motsvarar divisionsorganisationens strategiska ledning. Varje förvaltning fungerar internt som en maskinbyråkrati med tydlig samordning genom hierarkiska nivåer, varje division och hierarkisk nivå inom divisionen har en egen teknostruktur, bland annat bestående av ekonomer.



Figur 5: Förvaltningarna som divisioner där varje förvaltning har egen stödfunktion och egen teknostruktur. Det är i teknostrukturen vi hittar förvaltningarnas ekonomifunktion.

Att Partille kommuns förvaltningsorganisation (när ekonomernas funktion studeras) kan hävdas vara strukturerad som en divisionsorganisation beror på marknadsindelningen och inte funktionsindelningen samt den vertikala och horisontella decentralisering som kommunens ekonomer är organiserade efter. Partille kommuns ekonomifunktion bör utifrån det insamlade materialet ses som indelad i divisioner där varje hierarkisk nivå i divisionsorganisationen har en egen teknostruktur bredd att serva varje del av den marknad förvaltningen ska täcka. Ekonomernas indelning efter förvaltning bör därmed ses som att ekonomifunktionen i kommunen är marknadsindeldad i stället för funktionsindeldad och att ekonomifunktionen hittas i förvaltningarnas teknostruktur. Kastbergs och Berlins (2011:21) påstående om att en del av decentraliseringstrenden har varit att tidigare centrala enheter, till exempel ekonomer, flyttats ut och förlagts närmare den operativa verksamheten talar för att synen på kommunen som en divisionsorganisation kan stämma.

5.2 Ekonomernas uppgift och mandat

Utifrån det insamlade materialet framgår det att ekonomernas uppgift främst är att fungera som ett chefsstöd mot Resultatenhetschefer och/eller Förvaltningschef. Hur chefsstödet utformats beror till stor del på hur ekonomernas mandat fördelats. Controllers innehar ett formellt mandat ursprunget från deras medlemskap i förvaltningarnas ledningsgrupper, något Verksamhetsekonomerna saknar. Det informella mandatet innehar i olika grad båda grupperna och kommer av ekonomens plats i teknostrukturen och dess roll som expert och standardiseringsinstans (Mintzberg 1983:108f). Hur det informella mandatet nyttjas beror bland annat på ekonomens individuella egenskaper. Hur en funktion konstrueras är därmed som Bastøe och Dahl (1996:108f) beskriver, en kombination av organisationsstruktur och individens egenskaper. Redovisningschefen menar att dessa egenskaper till exempel är kunskap och mod: *"Man måste våga ta rollen som expert och förmedla ut rätt och fel och stå*

för det och inte ge vika för något annat. Det är kunskapen som ger stödet för att kunna göra det". (Redovisningschef)

Chefsstöd

I Partille kommun är Verksamhetsekonomernas huvudsakliga arbete att stötta de chefer som finns inom förvaltningen. Placeringen av Verksamhetsekonomer nära Resultatenhetschefer kan sägas stämma överens med Mintzberg (1983:15f) om att ha en teknostruktur för varje hierarkisk nivå. Beroende på förvaltning och titel varierar chefsnivåerna Verksamhetsekonomen stöttar. Verksamhetsekonomernas roll som stödfunktionen varierar också med vilken chef de arbetar mot. Generellt upplever sig Verksamhetsekonomerna vara fogliga gentemot cheferna, det vill säga anpassa sina handlingar efter deras önskemål, vilket inte stämmer med deras arbetsbeskrivning eller funktion. Verksamhetsekonomernas roll som kontrollfunktion verkar därför hämmas av placeringen nära verksamheterna och de tenderar att inta en roll som hjälpreda gentemot cheferna och övriga medarbetare snarare än att fungera som utomstående kontrollfunktion. Att Verksamhetsekonomerna tvingas överta ansvaret för ekonomi när en resultatenhetschefs intresse är lågt strider mot delegationsordningen och förvaltningsorganisationens arbetsordning. Resultatenhetschefernas lönekriterier bygger bland annat på ekonomisk måluppfyllelse där god ekonomisk hållbarhet och budgetföljsamhet bedöms (Lönekriterier för anställda i Partille Kommun 2014). Att låta Verksamhetsekonomen ta över ansvaret för detta kan likställas med att Resultatenhetschefen inte uppfyller sin funktion.

Controllrarnas arbete som chefsstöd sker på en annan nivå än Verksamhetsekonomernas. Genom det formella mandat samt deras personliga egenskaper och erfarenheter tar dem i högre grad stöd av de lagar och regler som finns internt och externt för ekonomerna. Controllrarna har också genom det Controllerforum som tillhandahålls av den centrala ekonomienheten en mer direkt kontakt med Ekonomi- och Redovisningschef, något som verkar medföra att de i större utsträckning kan finna stöd när problem eller frågor uppstår. Genom individuella egenskaper och högre mandat verkar Controllrar därför kunna inta en högre kontrollfunktion gentemot chefer än vad Verksamhetsekonomerna gör. Att Controllrar inte anser sig behöva ta över ansvaret för ekonomi från de chefer de stöttar beror på att de genom delegationsordningen blivit tilldelade ett formellt ansvar samt deras tillgång till högre chefer att söka stöd hos. De

Verksamhetsekonomer som uppfattar sig ha tilldelats ett ansvar utan att formellt förfoga över det bör således söka stöd hos sin Controller för att kunna göra ett fullgott arbete som kontrollfunktion men även för att ett ansvarsutkrävande ska kunna ske.

Mandat

Ekonomernas mandat är antingen formellt, informellt eller båda delarna. Det formella mandatet hos ekonomer uppkommer till följd av expertkunskap och erfarenhet vilket ger möjlighet att vara delaktig i organisationens beslutsfattande och således formellt tilldelas beslutsmyndighet genom decentralisering (Mintzberg 1983:108f). Det informella mandatet uppträder antingen på grund av att ekonomen tillåts vara delaktig i förvaltningens standardiseringsprocesser eller informellt nyttjar sin expertkunskap i beslutsfattande genom att till exempel vara rådgivande.

Verksamhetsekonomerna i Partille kommun innehar inget formellt mandat att besluta eller påverka förvaltningens ekonomiska processer. De är inte medlemmar i förvaltningens ledningsgrupp och inte heller i Controllrarnas Ekonomistyrningsforum där strategiska frågor avseende ekonomi diskuteras. Verksamhetsekonomerna upplever också relativt till Controllrarna ett lågt informellt mandat som följd av medlemskapet i teknostrukturen genom expert och standardiseringsformulerande. Främst arbetar Verksamhetsekonomerna med att standardisera sina egna arbetsuppgifter och processer, sällan eller aldrig andra organisationsmedlemmars. Expertmandatet Verksamhetsekonomerna upplever finns främst gentemot administratörer och delvis mot de chefer som stöttas. Beroende på förvaltning arbetar Verksamhetsekonomerna i olika utsträckning mot någon av dessa grupper. Främst Verksamhetsekonomer som inte är placerade i närheten av resultatenhetschefen de stöttar verkar inta rollen som expert mot administratörer. Verksamhetsekonomernas upplevelser av sitt informella mandat stämmer delvis överens med det Mintzberg (1983:108ff) menar att den horisontella decentralisering kan medföra, då ekonomen på grund av sin expertkunskap innehar ett visst mandat. Det verkar dock vara kombinationen individuella egenskaper och organisatorisk placering som avgör om Verksamhetsekonomerna intar rollen som expert eller inte. Verksamhetsekonomernas mandat i form av standardiseringsinstans (Ibid) kan dock inte styrkas av decentraliserings-/ organisationsteorin då standardisering främst sker av de egna processerna och inte av enhetens/förvaltningens övergripande processer.

Controllrarna har tilldelats ett formellt mandat att besluta i ekonomiska frågor genom deras medlemskap i ledningsgruppen, det Mintzberg (1983:108f) kallar för vertikal decentralisering. Genom mandatet upplever Controllrarna att de har möjlighet att vara med i hela den ekonomiska processen samt påverka och ifrågasätta beslutsfattande både på för- och efterhand. Controllrarna upplever också ett högre informellt mandat än Verksamhetsekonomerna genom att oftare och mer naturligt intar rollen som expert. Allra tydligast är det för Controllrar som är ensamma i sin funktion och därmed ensam innehar den ekonomiska sakkunskapen och således måste inta expertrollen mot övriga förvaltningsmedlemmar. En Controller uttrycker det som att den decentralisering kommunen är organiserad efter tvingar Controllrarna till att vara en del av beslutsprocessen och därmed inta expertmandatet i förvaltningsledningen gällande ekonomiska frågor. Controllrarna standardiserar både sina egna processer men också processer för hela förvaltningen. Standardisering för andra organisationsmedlemmar sker främst genom att standardisera ekonomiska handhavandeprocesser i syfte att undvika felaktigheter och därmed på sikt underlätta Controllerns eget arbete samtidigt som kommunens interna riktlinjer följs. Controllrar som kan anses inneha ett mandat genom standardisering har det därmed genom att standardisera processer snarare än mål. Standardiseringsmandatet stämmer överens med det Mintzberg (1983:163f) kallar för att standardisera arbetsprocesser vilket är teknostrukturens arbete i maskinbyråkratin. Möjligen har divisionsorganisationen, precis som Mintzberg (1983:217f) påstår att den alltid gör, rört sig närmare maskinbyråkratins struktur. För Vård- och Omsorgsförvaltningen som saknar en Controller och i stället har två Verksamhetsekonomer framgår det under intervjutillfällena att Verksamhetsekonomen med längst erfarenhet av förvaltningen har fått inta en ställföreträdande roll som Controller. Dock utan att ha tilldelats ett formellt mandat.

5.3 Ekonomernas relationer

Ekonomernas professionstillhörighet är enligt Brante (1990:92) ett resultat av delad social och politisk kontext uppkommen från den organisation de verkar inom. Ekonomprofessionen anknytning till den politiska sfären uppstår genom deras uppdrag att vara verkställande för den lokala och statliga byråkratin. Genom sitt medlemskap i kommunen bör Ekonomifunktionen i Partille kommun därmed kunna antas dela samma kontext. Genom sitt medlemskap i den statliga byråkratin ges ekonomifunktionerna möjlighet att reproducera sin egen betydelse genom att peka på problem samtidigt som de själva löser dem. Om

organisationstrukturen tillåter kan ekonomer genom sin funktion tillåtas delta vid beslutsfattande, ekonomen intar då en profession på makronivå, med möjlighet att vara normerande för hela samhället (ibid). Genom det insamlade materialet har den sociala och politiska kontext som påverkar ekonomernas funktion identifierats. Nedan diskuteras ekonomifunktionens uppfattningar om den kontext de arbetar inom.

För Verksamhetsekonomerna är den politiska anknytningen som tydligast när de tvingas väga de ekonomiska förutsättningarna mot behoven Verksamhetscheferna påtalar – det en ekonom beskriver ”sällan går hand i hand”. Verksamhetsekonomerna tvingas inta rollen som väktare för ekonomin gentemot Verksamhetscheferna men som äskande gentemot Controller och Förvaltningschef och springer således ärenden åt båda håll. En placering långt från övriga ekonomer kan antas medföra att Verksamhetsekonomens identifierar sig mer med verksamheten än förvaltningen som helhet alternativt förvaltningens ekonomifunktion. Ekonomichefen menar att placeringen ute i resultatenheterna kan vara en av anledningarna till att hon känner att hon inte lyckats sprida de ekonomiska värderingar och strategier hela vägen ner i ekonomkedjan vilket medfört den tudelade ekonomifunktion hon idag upplever finns. Anledningen tros vara att Verksamhetsekonomerna sällan hör hennes strategier och planer för långsiktigt tänkande. Ekonomichefen menar därför att dagens struktur inte gynnar ambitionen om hur ekonomifunktionen ska fungera och vilken roll ekonomerna ska inta gentemot chefer och övriga.

Controllrarnas uppfattning av att vara en del av en politisk organisation framträder på grund av deras medlemskap i förvaltningens ledningsgrupp och deltagande vid nämndsmöten. Controllrarna (främst i förvaltningar som arbetar med myndighetsutövning) har därmed ett direkt samarbete med medlemmar av den politiska sfären, vilket Verksamhetsekonomer saknar. Controllrarnas arbete med att utforma underlag till beslut kan på längre sikt ha påverkan på kommunens handlingar gentemot kommuninvånarna. Controllrarnas formella mandat att genom sina kunskaper och funktion delta i förvaltningens styrelse (ledningsgruppen) samt implicit styra handlingar genom att vara expert, rekommendera och utforma underlag för beslut kan därmed också möjligen styrka Brantes uttalande om att medlemmar i den statliga professionen kan vara samhällsnormerande (Brante 2009:2).

För Verksamhetsekonomerna är också medlemskapet i en gemensam social kontext otydligt då de känner sig bortkopplade från de övre hierarkiska skikten av chefer (som Förvaltning- och Ekonomichef) men även från andra i ekonomifunktionen. Det formella forum som finns att samverka med andra ekonomer (Ekonomforum) upplevs vara av låg aktualitet och kontakten med andra inom ekonomifunktionen både internt inom den egna förvaltningen och utanför den egna förvaltningen begränsad. Få av Verksamhetsekonomerna ser sig som en del av en större helhet och menar att de på grund av sin organisering många gånger mer är en del av verksamheten de stöttar än ekonomifunktionen eller förvaltningen. Allra tydligast verkar det vara för ekonomer som är placerade utanför kommunhuset mitt i verksamheterna. Avståndet till andra ekonomer är för dem långt både fysiskt och psykiskt, något som kan anses ha påverkan på var deras lojalitet och känsla av tillhörighet finns.

Controllrarna har en mer allomfattande syn på sin tillhörighet i ekonomifunktionen och kommunen som helhet. Controllrarna tenderar att i högre grad identifierar sig med ekonomifunktionen, men främst som en betydelsefull del av sin egen förvaltning. Genom att arbeta mot en viss typ av marknad men ofta mot flera olika hierarkiska nivåer upplever dem bara en av indelningarna (marknad), där Verksamhetsekonomerna upplevde båda (marknad och decentralisering). Controllrarnas fysiska placering mitt i förvaltningen medför att de sitter nära andra i ekonomifunktionen och chefer av högre position. Controllrarna deltar också i båda forum den centrala ekonomienheten tillhandahåller och upplever precis som Verksamhetsekonomerna att "Ekonomforum" inte är av högsta aktualitet för deras arbete. Det andra forumet "ESG" upplevs som bra och inspirerande där Controllrarna finner samhörighet med varandra och får ta del av varandras kunskap. Användning av externa nätverk förefaller också vara mer utbredd bland Controllrarna än bland Verksamhetsekonomerna.

Precis som att de två grupperna av ekonomer inte delade samma politiska kontext av organisationen verkar de inte heller dela samma sociala. Verksamhetsekonomerna delar uppfattning om att de relationer som finns mellan ekonomer är knapphändiga, något delvis även Controllrarna instämmer i även om dem känner högre samhörighet med andra Controllrar samt den centrala ekonomienheten.

5.4 Upplevda konsekvenser av marknadsindelning och decentralisering

Enligt Mintzberg för både marknadsindelningen och decentraliseringen med sig konsekvenser för organisationsmedlemmarna av positiv och negativ art. Ur det insamlade materialet framgår det att ekonomerna upplever att de positiva konsekvenser som kommer av organiseringen är motivation i form av högt engagemang samt hög kunskap om de verksamheter dem stödjer. Mintzberg menar att motivationen hos organisationsmedlemmarna ökar när beslutsmakt decentraliseras och därmed hamnar närmare individen (Jacobsen & Thorsvik 2002:104ff). Verksamhetskunskapen ökar på grund av marknadsindelningen då organisationsmedlemmen på grund av indelning efter verksamhet och inte funktion får ökade kunskaper om det marknadssegment de tjänar (Ibid91).

De upplevda negativa konsekvenser som identifierats på grund av organiseringen av ekonomerna är flexibilitetsbrist, otydliga styrsignaler och ofullständig helhetsbild. Flexibilitetsbristen kan antas ha uppkommit genom ekonomernas syn på verksamhetskunskapens betydelse. De bristfälliga styrsignalerna är en följd av den decentralisering inom ekonomifunktionerna (Jacobsen & Thorsvik 2002:104ff) och den ofullständiga helhetsbilden stämmer överens med det Mintzberg kallar suboptimering som innebär att organisationsmedlemmarna sätter sin egen enhet framför organisationen som helhet (Ibid 91).

Högt engagemang men otydliga styrsignaler

Verksamhetsekonomerna menar att deras placering i organisationen inspirerar dem genom att de själva tillåts utforma sina arbetsprocesser vilket skapar ett engagemang att lyckas i sin funktion samtidigt som de inte behöver ta det övergripande ansvaret för det ekonomiska utfallet. Engagemang som motiverar Verksamhetsekonomerna kan därmed sägas ha uppkommit som en följd av den frihet under ansvar de tilldelats. Genom deras organisering ute i verksamheterna utformar de sina egna arbetsprocesser och relationer med övriga medarbetare. Men på grund av decentraliseringen behöver dem inte ta ansvar för de övergripande ekonomiska processerna utan kan lämna över det till deras Controller. Motivation i form av engagemang kommer också av möjligheten att effektivisera de verksamheter dem stöttar. Verksamhetsekonomerna menar också att deras placering mitt i enheterna eller förvaltningarna leder till ett förtroende mellan dem och de chefer dem

stöttar, något som uppmuntrar dem till att göra ett gott arbete och således inspirerar dem i sin funktion. Dock har decentraliseringen också fört med sig en negativ konsekvens i form av oklara styrsignaler. Problemet upplevs endast bland Verksamhetsekonomerna och allra främst bland dem som sitter långt ifrån förvaltningskärnan. Genom decentraliseringen av ekonomer både inom förvaltningen och inom kommunens hela ekonomifunktion upplever sig Verksamhetsekonomerna tilldelas information i ett senare skede än till exempel Controllrarna. Innan Verksamhetsekonomerna tilldelas information om beslut och riktlinjer har det många gånger passerat flera steg och därmed modifierats på vägen ner. Informationen som tillkommer dem är inte felaktig men ofta sållad och allt för sent vidareförmedlad.

Controllrarnas engagemang kan likställas vid Mintzbergs definition av motivation till följd av decentralisering (Jacobsen & Thorsvik 2002:104ff) och kommer av det formella mandatet och möjligheten till att delta vid beslutsfattande samt deras positionering mitt i förvaltningen vilket gör att de blir "spindeln i nätet". Flera av Controllrarna menar att deras roll medfört att de måste ha bred kunskap om annat än endast ekonomi för att kunna fylla sin funktion. Möjligheten till att få inta expertrollen om ekonomi samtidigt som de ges möjlighet att delta i beslutsfattandet inom flera områden verkar vara det som motiverar och stärker Controllrarna. Controllrarna upplever motsatt till Verksamhetsekonomerna inte att styrsignalerna är otydliga. De menar att dem genom sitt medlemskap i förvaltningarnas ledningsgrupper finns med när beslut diskuteras, fattas och utvärderas och därmed får ta del av ett tillräckligt stort informationsflöde. De förvaltningsinterna styrsignalerna kommer således direkt till Controllrarna. Controllrarnas medlemskap i det förvaltningsövergripande forumet ESG medför också att dem är med och tar ut de strategiska riktlinjerna för de framtida ekonomiska handlingsplanerna och får i första ledet kunskap om förutsättningar och begränsningar.

Verksamhetskunskap som genererat flexibilitetsbrist

Verksamhetsekonomerna lägger stort vikt vid att inneha hög kunskap om de verksamheter de stöttar. Verksamhetskunskapen poängteras som en av de viktigaste delarna till att göra ett fullgott jobb då de menar att kunskap om ekonomi inte räcker till när det kommer till att tillfredsställa Resultatenhetschefernas behov av stöd vilket fått till följd att de utvecklat allt högre kunskap om det marknadssegment dem tjänar. Ekonomichefen menar att det inte

finns några krav på att verksamhetskunskapen ska vara hög bland ekonomerna och snarare vill hon att ekonomerna ska fokusera på ekonomisk kunskap och lära mer av andra förvaltningars ekonomifunktioner. Verksamhetsekonomer menar att det inte är möjligt då de stöttar så "speciella" verksamheter. Samma anledning gör att de inte upplever det "Ekonomforum" där de kan samverka med andra ekonomer som betydelsefullt. Att Verksamhetsekonomerna ser sin funktion och förvaltning som speciell visar på en stolthet i det dem gör, men ökar sårbarheten i organisationen som helhet. Verksamhetskunskapens betydelse kan ha lett till den flexibilitetsbrist revisionsrapporten i kapitel 1.2 redogjorde för.

Även Controllrarna upplever att verksamhetskunskap är av grundläggande betydelse, dock verkar inte deras fokus på verksamhetskunskap ha lett till samma flexibilitetsbrist som det gjort för Verksamhetsekonomerna. En Controller menar att hon inte tappar specialistkunskap inom ekonomi för att hon lär sig om verksamheten, snarare att hon måste kunna verksamheten för att fylla sitt uppdrag. Att Controllrarna inte upplevs ha samma flexibilitetsbrist som Verksamhetsekonomerna kan bero på att de upplever ekonomifunktionernas andra forum "ESG" som ett bra forum för diskussion, något "Ekonomforum" inte upplevs vara och att de således har fler forum att samverka och lära av varandra på än vad Verksamhetsekonomerna har.

Dagens organisering och avsaknad av forum för ekonomer att samverka kan göra att de som innehar specialistkunskap inte ges möjlighet att sprida denna kunskap vidare till andra ekonomer. Avsaknad av utbildningar omöjliggör också att vidareutveckla kunskaper inom specialområden. Något som kan förklara varför båda kategorierna av ekonomer, men främst Verksamhetsekonomer, bedyrar hög verksamhetskunskap som ett måste för att lyckas i sin funktion. Enligt teorin om marknadsindelning ska organiseringen efter marknad och inte funktion, precis som det gjort för Partille kommuns ekonomifunktion, leda till att organisationsmedlemmarna utvecklar bredare kunskaper om det marknadssegment dem tjänar. I längden ska det leda till ökad flexibiliteten externt (Jacobsen & Thorsvik 2002:91ff). Denna studie har inte kartlagt om verksamhetskunskapen ekonomifunktionen förfogar över genererat högre flexibilitet externt, dock har lägre flexibilitet internt inom ekonomifunktionen observerats.

Osammanhängande helhetsbild

En följd av ekonomifunktionens organisering och fokus på att inneha hög verksamhetskunskap kan ha medfört att övergripande ekonomiska strategier och handlingsplaner inte realiseras ute i förvaltningarna. Förvaltningarnas ekonomifunktioner arbetar olika och osammanhängande, något dem rättfärdigar med verksamhetskunskapsargumentet. En följd av detta kan anses vara den ofullständiga helhetsbild som finns bland kommunens ekonomer. Ekonomerna (oavsett titel) ser inte alltid kommunens övergripande mål och strategier som viktigast utan fokuserar förvaltningens eller till och med resultatenhetens måluppfyllelse. Ekonomichefen kallar detta fenomen för stuprör och menar att man lyckats överbrygga problemet på förvaltningschefsnivå men inte nått hela vägen ner till ekonomerna. Hon ser det som sitt ansvar att samordna detta och lyckas skapa en enhetlig samhörighet ekonomerna emellan vilket i längden gynnar kommunen som helhet. Stuprören kan likställas med det Mintzberg kallar suboptimering (Jacobsen & Thorsvik 2002:91). Suboptimering är en konsekvens av marknadsindelningen som innebär att organisationsmedlemmarna ser sin funktion och sin avdelnings överlevnad som viktigare än organisationen som helhet. Detta tycks, trots motsatt ambition, vara en konsekvens Partille kommun inbegripits av.

Verksamhetskunskap är det argument ekonomerna använder som förklaring till varför förvaltningen/resultatenheter ibland ses som större än kommunen som helhet. Främst de ekonomer som tituleras Verksamhetsekonomer och spenderar sin arbetstid nära kärnverksamheten upplevs ha svårt att se kommunen som större än sin förvaltning. Fokus är allt för kortsiktigt på budgetföljsamhet än långsiktig hållbarhet vilket kan vara en konsekvens av den dåliga kommunikation som finns mellan Verksamhetsekonomer och Ekonomichef. Verksamhetsekonomernas fokus på de egna resultatenheterna kan ibland gå så långt att inte heller förvaltningens måluppfyllelse ses som viktigast, snarare uppstår det konkurrens och småsinthet på enhetsnivå. Suboptimeringsproblemet avspeglas till exempel i internfaktureringen som sker inom kommunen vilken gått så långt att förvaltningar internt fakturerar varandra småsummor, vilket genererar en administrationskostnad av minst det dubbla.

Även några av Controllrarna tycks suboptimera i sitt sätt att arbeta, dock inte i samma utsträckning som Verksamhetsekonomerna och snarare på förvaltningsnivå än

resultatenhetsnivå. Controllrarna påtalar också i högre grad Förvaltningschefens ansvar för att skapa en helhetsbild hos medarbetarna. Om Förvaltningschefen inte lyckas sprida bilden om ett helhetstänkande till övriga, kan inte heller ekonomifunktionerna göra det. I dagsläget tycks det vara otydligt vem som har ansvaret att sprida de ekonomiska strategierna i kommunen. Controllrarna tror också att det finns en annan anledning än verksamhetskunskap till varför förvaltning ibland ses som större än kommunen eller ekonomifunktionen, att Verksamhetsekonomer och Controllers är anställda i förvaltningen och inte kommunen som helhet. Controllrarna menar att det är en naturlig följd att ekonomifunktionerna har utveckla lojalitet till sina arbetsgivare vilken är Förvaltningschefen och inte Ekonomi, Redovisnings- eller Kommunchef.

5.5 Slutsats

En enhetlig beskrivning av hur ekonomerna upplever sin funktion inom den organisationsstruktur som Partille kommun identifierats inom kan utefter det insamlade materialet inte beskrivas. Ovan framgår det att uppfattningarna om att vara en del av ekonomifunktionen varierar av flera orsaker, men främst med om ekonomen tituleras Verksamhetsekonom eller Controller. Två olika funktioner och professionstyper av ekonomer kan därför sägas ha identifierats och studien kan således bidra till ökad förståelse av vad som formar upplevelsen av en gemensam profession och funktion.

För *Controllrarna* upplevs dagens organisering av ekonomifunktionen fungera väl. Controllrarnas innehav av ett högt mandat innebär att de deltar vid beslutsfattande vilket medfört att dem fått hela bilden av organisationen och de processer som ständigt pågår. Det möjliggör ett gott arbete både inom Controllergruppen och med andra inom förvaltningsorganisationen. Controllrarna upplever inte heller de negativa konsekvenserna till följd av organiseringen i samma utsträckning som Verksamhetsekonomerna. Genom mandatet ges de således större möjligheter att samverka och känner därför tillhörighet i den egna förvaltningen och hos övriga inom ekonomifunktionen samt med den Centrala ekonomienheten.

För *Verksamhetsekonomerna* som inte innehar det formella mandatet upplevs organiseringen fungera mindre väl och Verksamhetsekonomernas sätt att se på sin funktion står långt från Ekonomichefens önskan om hur ekonomifunktionen bör fungera. Avsaknaden av gemenskap med andra inom ekonomifunktionerna och otydlighet i vem som egentligen

ansvarar för Verksamhetsekonomernas delaktighet antas vara två av anledningarna till detta. Till följd av oklar rollfördelning upplever också Verksamhetsekonomerna fler negativa konsekvenser av organiseringen än Controllrarna.

Studiens slutsats blir följaktligen att organiseringen av ekonomifunktionen efter marknadsindelning och decentralisering har påverkan på hur ekonomerna upplever sin funktion på så sätt att det inte kan sägas finnas *en* gemensam profession av ekonomer, utan *två* olika professioner av ekonomer. Vertikal decentralisering av ekonomifunktionen genom titulering Controller och Verksamhetsekonom har medfört en otydlig rollfördelning och marknadsindelningen har medfört en brist på gemenskap. Controllrarna delar uppfattning om kontext och funktion och de kan genom sitt mandat sägas tillhöra en högre professionstyp med anknytning till den lokala byråkratin än Verksamhetsekonomerna. Genom mandatet kan Controllrarna också antas inneha en funktion som samhällsnormerande. Verksamhetsekonomerna troddes kunna identifieras inom samma professionstyp, men på grund av organiseringen hittas dem snarare inom den profession de stöttar i sin funktion, som till exempel administratörer, rektorer eller enhetschefer.

Som Verksamhetsekonomerna och Controllrarna i Partille kommun själva föreslog så skulle fler gemensamma forum och högre grad av samverkan mellan förvaltningarnas ekonomifunktioner möjliggöra en mer enhetlig upplevelse av ekonomernas funktion och öka ekonomernas förståelse för varandras arbeten. Kanske skulle en högre grad av samhörighet mellan ekonomerna bidra till en gemensam syn på funktion oavsett mandatfördelning och kanske är förklaringen så enkel som att det i dagsläget inte finns tillräckligt många och bra möjligheter för ekonomerna att samverka. Nedan följer några förslag till kommunen om hur de kan utveckla samhörigheten bland medlemmarna i kommunens ekonomifunktion.

5.6 Förslag till kommunen

- Utveckla och skapa fler naturliga forum där Verksamhetsekonomerna kan samverka och lära av varandra. Arbeta med att skapa en mer enhetlig kultur över mandat- och förvaltningsgränser vilket kan underlätta styrning och öka förståelsen mellan förvaltningarnas ekonomer.
- Utveckla ekonomifunktionens gemenskap och skapa fler forum där alla ekonomer oavsett titel ingår. Tillsätt arbetsgrupper med ekonomer som rör sig över förvaltningsgränserna och skapa utrymme för att besöka andra förvaltningars

ekonomifunktioner. Genom att ta del av varandras processer och verksamheter kunde förståelse samt flexibiliteten öka.

- Tydliggör vem som har ansvaret för att informera Verksamhetsekonomerna och tydliggör hur denna information ska förmedlas i syfte att komma ifrån otydliga styrsignaler. Låt Verksamhetsekonomerna ta del av information som rör andra förvaltningar och resultatenheter än den egna i syfte att motverka suboptimering.
- Utvärdera om de kunskaper Verksamhetsekonomerna förfogar över verkligen nyttjas på bästa sätt eller om annan placering hade gynnat organisationen som helhet. Tydliggör också Verksamhetsekonomernas roll som stöd- och kontrollfunktion av resultatenheterna i syfte att undvika att de blir en del av verksamheten i stället för ekonomifunktionen.

5.7 Förslag på vidare forskning

Som studien visar saknas det en enhetlig syn på ekonomernas funktion och en gemensam profession där kommunens alla ekonomer ingår. Teorin om en divisionaliserad organisationsstruktur, marknadsindelning samt teorier om decentralisering av beslutsmakt visar att det finns flera möjliga utgångspunkter att leda sitt ursprung från än det denna studie gjorde.

Som förslag på vidare forskning med utgångspunkt eller inspiration av denna studie skulle jag vilja föreslå att den andra sidan av ekonomifunktionen undersöktes. Antingen genom att undersöka hur förvaltningscheferna ser på sin ekonomifunktion alternativt hur en ekonomifunktion präglas av att vara indelade efter funktion istället för marknad. Att undersöka förvaltningschefernas syn på hur ekonomifunktionen bör användas och organiseras skulle kunna förklara flera av de observationer som denna studie reflekterat över men inte vidare undersökts. Att studera en funktionsindeldad i stället för marknadsindeldad ekonomifunktion skulle kunna komplettera och jämföra denna studies resultat, till exempel utifrån de upplevda positiva och negativa konsekvenser som identifierats till följd av decentralisering och marknadsindelning. Vidare kan också det mandat ekonomerna upplever studeras närmare och kartlägga om och/eller på vilka sätt ekonomen intar rollen som samhällsnormerande.

6. Referenslista

- Abbott, Andrew, (1988) *The system of professions: an essay on the division of expert labor*. Chicago: University of Chicago Press
- Almqvist, Roland, (2006) *New Public Management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Malmö: Liber AB
- Bastøe, Per Øyvind & Dahl, Kjell (1996) *Organisationsutveckling i offentlig verksamhet: teori och kunskap för skola, hälso- och sjukvård samt socialtjänst*. Lund: Studentlitteratur AB
- Berlin, Johan, & Kastberg, Gustaf (2011) *Styrning av hälso- och sjukvård*. Malmö: Liber AB
- Boolsen Watt, Merete (2007) *Kvalitativa analyser. Forskningsprocess, människa, samhälle*. Malmö: Gleerups Utbildning AB
- Brante, Thomas (2009) *Vad är en profession? Teoretiska ansatser och definitioner*. Att: Vetenskap för profession, University College of Borås. <http://lup.lub.lu.se/record/1496709>
- Brante, Thomas (2011) Professions as Science-Based Occupations. *Professions & Professionalism*, Volym 1, No 1. <http://journals.hioa.no/index.php/pp/article/view/147>
- Brante, Thomas Professional types as a strategy of analysis. Att: Burrage, Michael, & Torstendahl, Rolf (red) (1990) *Professions in theory and history*. London: SAGE Publications
- Bryman, Allan (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB
- Christensen: Tom, Per: Laegreid, Paul G: Roness & Kjell Arne: Røvik (2005) *Organisationsteori för offentligt sektor*. Malmö: Liber Ekonomi
- Jacobsen, Dag Ingvar, & Thorsvik, Jan (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB
- Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB
- Mintzberg, Henry (1983) *Structure in fives: designing effective organizations*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, New Jersey
- Montin, Stig, Kommunala organisationsförändringar. Att: Lundqvist Lennart J, & Pierre, Jon (red.) (1995) *Kommunal förvaltningspolitik*. Lund: Studentlitteratur AB
- Partille kommun: delegationsordning <http://www.Partille.se/Demokrati/Sa-fungerar-kommunen/Forfattningssamling1/> Hämtat kontinuerligt februari-maj 2014
- Partille kommun: organisation <http://www.Partille.se/Demokrati/Organisation/> Hämtat 2014-02-20

Revisionsrapport: *Kommunkontorets uppdrag att ta fram och analysera ekonomiska prognoser* KPMG 2014-01-20

Styrdokument: Uppdragsbeskrivning Ekonomforum 2014

Styrdokument: Uppdragsbeskrivning Ekonomistyrningsgruppen 2014

Utvärderingskriterier för chefer/ledare i Partille Kommun 2014

Bilaga 1: Intervjuguide

Del 1: Bakgrundsinformation om respondenten. Bakgrund, utbildning, erfarenhet, anställning inom kommunen, var i kommunen ekonomen är placerad? (Frågorna ställs för att öppna upp en konversation med ekonomen).

Del 2: Ekonomernas upplevelser med utgångspunkt i forskningsfrågor och teoretiskt ramverk. Huvudteman utefter forskningsfrågorna (Funktion, relation, konsekvens) med ett par tillhörande följdfrågor som avser att täcka in hela temat. Frågorna måste inte ställas i den ordning de är formulerade och alla frågor behöver inte ställas om respondenterna besvarar dessa redan i huvudfrågan.

Eftersom jag syftar till att föra ett samtal med respondenterna och låta dem prata fritt bör intervjuunderlaget mer ses som en guide än som ett frågeschema. Följdfrågorna som följer huvudfrågan är markerade med streck framför. Dessa är endast vägledning för mig beroende på vilka svar ekonomen täcker in i min huvudsakliga fråga för att säkerställa att det jag vill veta täcks upp av svaret.

Efter varje fråga har jag grovt kategoriserat inom vilken del av teorin respektive fråga härstammar, vissa teman inklusive följdfrågor hamnar inom flera kategorier. Anledningen till att jag valt att göra det är för att säkra att jag täcker upp teorins olika delar:

Frågetyp A: Denna fråga har till syfte att fånga upp ekonomens uppfattning om professionen ekonom. Och besvara hur ekonomens personliga roll ser ut och skiljer sig åt beroende på vart i organisationsstrukturen den arbetar.

Frågetyp B: Denna fråga har till syfte att fånga upp ekonomens uppfattning av sin roll efter teorin om teknostrukturen.

Frågetyp C: Identifiera ekonomens uppfattning som en del av den statliga professionen.

Frågetyp D: Vilka konsekvenser upplever ekonomerna att decentraliseringen av dess funktion har?

Forskningsfråga 1: Hur ser den kommunala ekonomens uppgift och mandatfördelning ut?

- 1) Hur ser du på den kommunala ekonomens uppgift och mandat? (A och C)
- 2) Vilka uppgifter ligger i ditt uppdrag som ekonom? (A, B, C)
 - Vilka löpande uppgifter? Ge exempel.
 - Tillfälliga uppgifter?
 - På vilka sätt har du möjlighet att själv utforma ditt arbete?
 - Är du en del av förvaltningens ledningsgrupp? (Stängd fråga se FF2 fråga 2)
- 3) På Hur framgår det för dig att du arbetar i en politiskt styrd organisation? (C & D).
- 4) På vilka sätt är du expertfunktion inom ditt arbetsområde? (B)
 - Hur används din expertkunskap av kommunen/förvaltningen? Ge exempel.
- 5) På vilka sätt är ekonomens arbete i kommunen att standardisera? (B)
 - På vilka sätt arbetar du med att standardisera de processer som finns inom ditt uppdrag?
- 6) Vilka problem möter du i din funktion? (B och C)
 - På vilka sätt är du som ekonom problemformulerande?
 - På vilka sätt är du som ekonom lösningsorienterande?
 - Vilka vägar kan du använda dig av för att peka på problem eller lyfta fram lösningar? (Formella, informella?)
 - Hur löser du de problemen?
 - Vilka problem är omöjliga att lösa?
 - Hur upplever du problemhantering gällande förvaltningsövergripande frågor?

Forskningsfråga 2: Hur upplever de kommunala ekonomerna sina professionella relationer?

- 1) Vilka organisationsmedlemmar arbetar du närmast? (A)

- Vilka olika funktioner ryms inom dessa?
- 2) Vilka relationer har du med andra ekonomer i kommunen? (A)
- Vart träffas ni?
 - Hur ofta?
 - Varför?
 - Inom vilka formella forum ges du möjlighet att diskutera ekonomifrågor med andra ekonomer?
 - Arbetar du som ekonom med förvaltningsövergripande frågor tillsammans med andra ekonomer?
- 3) Vilka relationer har du med förvaltningsledningen? (A)
- Vart?
 - Hur ofta?
 - Varför?
- 4) Hur ser din relation ut med den centrala ekonomienheten? (A)
- Vart?
 - Varför?
 - Hur ofta?

Forskningsfråga 3: Vilka positiva och negativa konsekvenser upplever de kommunala ekonomerna med organiseringen av ekonomifunktionen?

- 1) Vilka fördelar tror du att det finns med att ekonomerna arbetar decentraliserat? (D)
- Kommer dina arbetsuppgifter från din förvaltning?
 - Kommer dina arbetsuppgifter centralt från?
- 2) Vilka fördelar tror du det finns med att ekonomer arbetar centraliserat? (D)
- 3) Vilka fördelar ser du med att du som ekonom är stationerad i din förvaltning (D).
- På vilka sätt kan ditt arbete effektiveras genom den stationering du har?

- På vilka sätt kan du som ekonom anpassa ditt arbete och arbetssätt till det som efterfrågas internt? Externt?
- På vilka sätt har du som ekonom möjlighet att påverka din arbetssituation?
- På vilket/vilka sätt ger din funktion dig utrymme att vara kreativ och initiativtagande?
- Är det tydligt internt och externt vilket område du som ekonom ansvarar för?
- Hur tar förvaltningsorganisationen (både dina chefer och de chefer du arbetar mot) tillvara på din kunskap?
- Hur ger din arbetsgivare dig möjlighet att utveckla din kompetens?
- Hur arbetar du med att utveckla din kunskap om kommunen ekonomiska processer?
- Hur arbetar du tillsammans med andra ekonom för att utveckla kunskap?

4) Vilka nackdelar ser du med att du som ekonom är stationerad i din förvaltning och inte centralt? (D)

- Hur förmedlar förvaltningen viktig information till dig?
- Hur förmedlar kommunledningen viktig information till dig?
- Vad tycker du om dessa sätt att förmedla information?
- Vad fungerar? Vad fungerar inte?
- Om du fick bestämma själv, på vilket sätt skulle du få denna information?
- Och motsatsen, är de sätten du kan kommunicera med dina medarbetare på effektiva?
- Är du ekonom för förvaltningen eller för kommunen som helhet? varför?
- Vilken insyn har du i andra förvaltningsekonomers verksamheter?

- På vilket sätt kan du som ekonom ta hjälp av andra ekonomer från andra förvaltningar?
- Kan du tillämpa din ekonomiska kompetens i vilken förvaltning som helst?
- Hur viktigt är det för dig att känna att du har god verksamhetskännedom (annat än ekonomi) i din funktion som ekonom?

Bilaga 2: Introduktion för respondenter

Hej!

Tack för att du vill ställa upp som respondent i min masteruppsats i Offentlig förvaltning. Nedan följer en introduktion för dig som respondent.

Anledningen till att jag vill studera ekonomerna i Partille kommun är att ekonomifunktion är förlagd i förvaltningarna och inte som en central enhet. Syftet med studien är att kartlägga ekonomens upplevelse av sin funktion i en marknadsindelad och decentraliserad organisationsstruktur.

Intervjun kommer gå tillväga på så sätt att jag först vill veta bakgrundsinformation om dig som respondent. Till exempel erfarenhet och utbildning. Därefter går vi in på "de riktiga" frågorna, vilka berör ekonomen som profession och dennes upplevelse av förvaltningsorganisationen. Det finns inga rätta eller felaktiga svar då studien syftar till att fånga ekonomernas *upplevelse* av sin funktion i organisationen.

Fram tills dess att vi ses får du gärna fundera på din roll inom organisationen, ämnen vi kommer behandla är bland annat: ekonomens funktion och inflytande, relationer samt för- och nackdelar med dagens organisering.

Du som respondent får självklart ta del av vad som publiceras av din intervju och välja att vara anonym om så önskas.

Tack för din medverkan!

/ Jenny Canderudh