



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

# Kan delegering till verksamhetsnivå skapa förbättrat resultat inom offentlig sektor?

---

**En fallstudie av ett äldreboende inom Tjörns kommun**

**Kandidatuppsats i företagsekonomi**  
**Industrial and Financial Management**

**Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet**  
**Höstterminen 2013**

**Handledare: Gabriela Schaad**

**Författare:**

**Sara Johansson            880816**

**Magdalena Andersson   730702**

## Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack vår handledare, Gabriela Schaad, för att du under hela arbetet varit tillgänglig för stöd och vägledning. Du har hjälpt oss genom kontinuerlig feedback och bidragit med konstruktiva synpunkter. Samtidigt vill vi passa på att tacka de studenter som under arbetets gång varit delaktiga och opponerat på arbetet. Er medverkan har gett oss möjlighet att förbättra vår uppsats.

Vi vill tacka samtliga respondenter, både inom Tjörns kommun men även på Tubberödshus äldreboende. Ni har alla varit mycket tillmötesgående och intresserade av vårt arbete. Era tankar och synpunkter har varit värdefulla för vår uppsats. Det har varit intressant att få ta del av ert engagemang inom äldrevården, något som givit oss inspiration.

Göteborg, februari 2013

---

Sara Johansson

---

Magdalena Andersson

# Sammanfattning

**Författare:** Sara Johansson och Magdalena Andersson

**Handledare:** Gabriela Schaad

**Titel:** Kan delegering till verksamhetsnivå skapa förbättrat resultat inom offentlig sektor? En fallstudie av ett äldreboende inom Tjörns kommun

**Inledning och problem:** Äldreomsorgen står inför nya utmaningar. Andelen av den äldre befolkningen ökar samtidigt som de äldre ställer högre krav på vården, vilket medför att ämnet för uppsatsen är högst aktuellt. Inom äldreomsorgen finns det nationella styr- och uppföljningsmetoder. Genom uppföljningar från Socialstyrelsen vet man att det finns en hel del förbättringspotential, som exempelvis att de äldre vill kunna vara med och påverka sin vardag mer. I uppsatsen studeras Tubberödshus äldreboende i Tjörns kommun, där man delegerat ansvaret från staten, till kommunen och sedan ända ner till den operativa nivån i form av en intraprenad. Med fallet studeras hurvida personalens engagemang och kunskap kan användas för att skapa styrmedel som kan förbättra kvaliteten för de boende.

**Syfte:** Syftet med studien är att undersöka hur ett delegerat ansvar från kommun till verksamhetsnivå kan leda till en ökad kvalitet inom äldreboenden. Genom att identifiera förändringar som görs i styr- och uppföljningsmodeller vid ett delegerat ansvar avser vi kunna identifiera olika framgångsfaktorer.

**Metod:** För att besvara uppsatsens syfte har en fallstudie utförts på Tubberödshus äldreboende. Det har genomförts sex kvalitativa intervjuer. Av dessa har två mer omfattande djupintervjuer genomförts med både kommunstyrelsens ordförande och intraprenadchefen. Resterande intervjuer är genomförda med vårdpersonal på boendet. Vidare skapas en modell som förklarar sambanden mellan studerade teorier, vilken används för att analysera den insamlade empirin.

**Slutsatser:** Genom att studera förändringar i styr- och uppföljningsmodeller vid det delegerade ansvaret, från kommunen till äldreboendet, har framgångsfaktorer för att få ett bättre resultat kunnat identifieras. Dessa faktorer är i det studerade fallet ekonomiskt incitament, ledarskap, struktur och ansvarsfördelning samt motiverad personal. Framgångsfaktorerna som identifierats lyfter fram hur verksamheten ska drivas och hur man skapar en motiverad personal. Som ett resultat av detta får man resurser över till annat, resurser som en engagerad personal med kunskap om de boendes behov och önskemål kan använda för att öka kvaliteten för de boende. Med ovan nämnda framgångsfaktorer har man på Tubberödshus äldreboende lyckats skapa bättre kvalitet, både för de boende och för de anställda, utan att det har inneburit en ökad kostnad.

## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Problemdiskussion .....	1
1.2	Problemformulering.....	3
1.3	Syfte.....	3
1.4	Avgränsningar.....	4
1.5	Definitioner.....	4
2	Metod.....	5
2.1	Forskningsansats .....	5
2.1.1	Litteraturstudier .....	5
2.1.2	Fallstudie .....	6
2.1.3	Val av fall .....	6
2.2	Empiri insamling.....	7
2.2.1	Intervjumetod.....	7
2.2.2	Val av respondenter .....	8
2.3	Bearbetningsmetod.....	9
2.4	Studiens trovärdighet.....	9
2.5	Källkritik.....	10
3	Teori.....	11
3.1	Decentralisering .....	11
3.2	Motivationsteori.....	12
3.3	Ekonomistyrning.....	14
3.3.1	Historisk sammanfattning .....	14
3.3.2	Budgetering .....	15
3.4	Offentlig Sektor .....	16
3.4.1	New Public Management, NPM .....	16
3.5	Teori- och analysmodell .....	17
4	Empiri .....	19
4.1	Delegerande verksamhet .....	19
4.1.1	Tubbmodellen .....	19
4.1.2	Delegerat ansvar och Motivation .....	20
4.1.3	Ekonomistyrning.....	21
4.1.4	Förbättrat resultat, kvalité .....	21
4.2	Operativ verksamhet.....	22
4.2.1	Tubbmodellen .....	22

4.2.2	Delegerat ansvar.....	24
4.2.3	Motivation .....	25
4.2.4	Ekonomistyrning.....	25
4.2.5	Förbättrat resultat, kvalité .....	26
4.2.6	Upplevda skillnader före och efter arbetet som en intraprenad .....	27
5	Analys .....	29
5.1	Decentralisering, delegerat ansvar.....	29
5.2	Motivation .....	30
5.3	Förbättrad ekonomistyrning .....	31
5.4	Förbättrat resultat.....	32
6	Avslutande Diskussion .....	34
7	Slutsats .....	36
7.1	Förslag på fortsatta studier .....	37
	Litteraturförteckning.....	38
	Bilaga 1 .....	42
	Bilaga 2 .....	43
	Bilaga 3 .....	44

# 1 Inledning

Massmedias rapportering om vårdskandaler inom äldreomsorgen har avlöst varandra. De senaste tio åren har orden "vårdskandal" och "vanvård" förekommit 21 500 gånger i svensk press (Sandberg, 2013). Två fall som uppmärksammats i media är Polhemsgården i Solna, där personal larmade om en ökad risk för kallbrand hos patienterna på grund av underbemanning (Aus, 1997) och vårdföretaget Aleris i Huddinge där man till exempel har rapporterat om boende som varit inlåsta i en skrubb (Svenska Dagbladet, 2013). Som ett resultat av alla de rapporterade fallen har vårdkvalitén blivit en het politisk fråga i samhällsdebatten.

De generationer av befolkningen som nu börjar bli pensionärer, 40- och 50-talisterna, och som så småningom ska in inom äldrevården är betydligt fler till antalet än de tidigare generationerna. Detta i kombination med att vi lever allt längre gör att andelen äldre i befolkningen ökar (Statistiska Central Byrån, 2013). Tack vare sitt stora antal har de möjlighet att påverka politiskt i vårt demokratiska samhälle, vilket också bidrar till att välfärdsfrågorna inom äldrevården fått ett större politiskt intresse. Dessutom har vi bland 40-talisterna några av våra stora tidigare företagsledare och många av dem har levt med hög standard, något som generellt skiljer dem från tidigare generationer (Batljan, 2011).

Äldreomsorgen har från början av 1980-talets varit föremål för decentralisering, det vill säga att makten och ansvaret har flyttats från staten till kommunerna. Kommunerna har en relativt stor frihet att driva verksamheten men staten har vissa styrmedel som till exempel socialtjänstlagen (2001:453 Socialtjänstlagen, 2001). Rapporterade brister inom äldreomsorgen har resulterat i nya styrmedel som bland annat, Nationella handlingsplanen för äldrepolitiken (Prop 1997/98:113, 1998) samt Nationella utvecklingsplanen för vård och omsorg om äldre (Prop 2005/06:115, 2006) (Feltenius, 2012). Feltenius (2012) har studerat dessa båda styrmedel och kommit fram till att det huvudsakligen handlar om "mjuka" styrmedel så som till exempel information, projektpolitik, överenskommelser, utvärdering och kunskap. Detta kan ställas i kontrast till socialtjänstlagen som han klassar som ett "hårt" styrmedel.

## 1.1 Problemdiskussion

Faktorer som uppföljning, utvärdering och tillsyn har fått större fokus i styrningen för att kunna kontrollera och jämföra kvalitén inom äldreomsorgen. Sedan 2007 har "Öppna jämförelser" använts som ett uppföljningssystem inom äldreomsorgen. Verksamheten kontrolleras genom centralt fastlagda mått och indikatorer som ska mäta kvalitét med avseende på boendemiljö, personaltäthet, sysselsättningsgrad och riskförebyggande arbete. Exempel på indikatorer är "bemötande,

inflytande, maten”, ”social samvaro och aktivitet” samt ”anställda per chef”. Då det är svårt att enas och definiera indikatorer, hur mäter man till exempel kvalitet, så ses inte systemet som fixt utan som ett system under utveckling (Lindgren, 2012). En sådan enkätstudie, ”Öppna jämförelser”, gjordes 2012 av socialstyrelsen och resultatet av studien visar rikstäckande att de flesta har en positiv syn på bland annat trivsel, personal och trygghet. Enkäterna visar dock att det finns en hel del förbättringspotentialer. Förbättringsområden är framförallt att de äldre anser att de inte kan påverka personalens tider, att de känner sig kränkta och att möjligheten till att få komma utomhus är överlag undermålig (Socialstyrelsen, 2012).

Trots att den decentraliserade äldreomsorgen styrs av staten med både ”hårda” och ”mjuka” styrmedel (Feltenius, 2012) så verkar inte kvalitén in äldreomsorgen vara tillräcklig. Det finns enligt Socialstyrelsens undersökning (2012) områden med förbättringspotential och rapporteringen om vanvård fortsätter i massmedia (Svenska Dagbladet, 2013). I denna studie undersöks ett alternativt sätt att påverka kvalitén. Idén går ut på att ansvaret delegeras ytterligare ett steg, från kommunen till verksamheten.

I en fallstudie, baserad på intervjuer, observationer och en enkätundersökning, gjord i en medelstor kommun i Sverige studeras personalen inom äldreomsorgsverksamheten. Kommunen som studien är gjord på omfattar drygt 650 anställda inom sjukhem, vårdhem, hemtjänst, hemsjukvård och handikappomsorgen (Tengblad & Hällsten, 2002). Resultatet från studien visar att över 90 % av respondenterna känner sig engagerade i sitt arbete. Studien visar samtidigt att de anställda vill ha en större möjlighet att påverka faktorer som utvecklingsmöjligheter, arbetstider, arbetsbelastning och utformningen av arbetet. Tengblads och Hällstens (2002) slutsats är att det finns stor utvecklingspotential i personalens engagemang och vilja till att ta mer ansvar. Fallstudien stödjer idén om att ansvaret ska delegeras ytterligare från kommunen till verksamheten.

En sådan ansvarsdelegering inom äldreomsorgen har gjorts i Köpenhamn. Vårdhemmet Lotte ingår i kommunens verksamhet och de boende betalar samma avgifter som för andra vårdhem inom kommunen. Skillnaden är att på Lotte har föreståndaren en självständighet med stort inflytande över verksamhetens budget. Föreståndaren, Thyra Frank, har genom ansvarsdelegeringen kunnat förverkliga sina idéer och införa vad hon själv kallar för ”vanligt sunt förnuft” inom verksamheten på äldreboendet. Thyras mål är att de gamla ska kunna fortsätta leva det liv de levde innan boendet på hemmet med möjlighet att påverka sin vardag och själva göra sina val. Samtidigt ska de känna att de befinner sig i en hemmiljö (Hördin, 2006).

Martin Johansen, politiker inom Folkpartiet i Tjörns kommun, blev inspirerad av Thyra Franks verksamhet (Sveriges Radio, 2011). Det resulterade i att man sedan 2010 har valt att driva

Tubberödshus äldreboende, vilket är ett kommunalt äldreboende, som intraprenad. Införandet av intraprenaden innebar att mycket av ansvaret och budgetarbetet delegerades ner från kommunen till den operativa verksamheten på boendet. När arbetet drivs i formen av en intraprenad innebär det att personalen är anställd av kommunen och verksamheten finansieras av kommunen (Tjörns Kommun, 2010).

Personalen på Tubberödshus har gemensamt arbetat fram en egen metod som kallas Tubbemodellen. Modellen bygger på "nytänk" och grundas på de idéer som Thyra Franks infört på vårdhemmet Lotte i Köpenhamn. Tubbemodellen går ut på att skapa en hemmiljö med möjlighet att påverka vardagen och skapa livskvalité för de boende. Där ska också finnas naturlig stimulans i form av kultur, mat men även natur och i interaktion med djur (Sveriges Radio, 2011; Rapport, 2013).

Det som skiljer Tubberödshus äldreboende från ett vanligt kommunalt äldreboende är att personalen fått ett delegerat ansvar och ökade befogenheter. Skillnaderna ligger i ett övergripande ansvar för verksamheten samt fullt ansvar för ekonomi, då budgetansvaret är delegerat till personalen på boendet. Den tilldelade andelen pengar är dock densamma som för övriga vårdhem inom kommunen (Rapport, 2013). Kan denna delegering, från kommunen till verksamheten, ge möjlighet att utnyttja utvecklingspotentialen som Tengblad och Hällsten (2002) identifierat i personalens engagemang och vilja till att ta mer ansvar? På vilket sätt skulle ett delegerat ansvar kunna leda till en förbättring i kvalité för de boende och på så sätt vara ett komplement till statens redan befintliga styrmedel?

För att kunna besvara dessa frågor måste vi få en fördjupad kunskap om hur styrningen av ekonomiska medel har förändrats samt hur förändringarna är kopplade till ett delegerat ansvar. Vilka förändringar krävs i uppföljnings- och styrmodeller vid ett delegerat ansvar?

Genom att få svar på frågorna hoppas vi kunna identifiera olika framgångsfaktorer. Identifiering av framgångsfaktorer kan möjliggöra en implementering av liknande delegeringar på andra kommunala äldreboenden.

## **1.2 Problemformulering**

Hur kan delegering från kommun till verksamhet förändra kvalitén inom äldrevården?

## **1.3 Syfte**

Syftet med studien är att öka förståelsen kring hur ett delegerat ansvar från kommun till verksamhetsnivå kan leda till en ökad kvalité inom äldrevården. Genom att identifiera förändringar som görs i styr- och uppföljningsmodeller vid ett delegerat ansvar avser vi kunna identifiera olika framgångsfaktorer.



## 1.4 Avgränsningar

Fokus inom uppsatsen kommer enbart att ligga på kommunal verksamhet inom äldreården och arbetet belyser således inte hur ämnet ser ut inom privat regi eller annan äldreomsorg som till exempel hemtjänst.

## 1.5 Definitioner

Med intraprenad menas en driftform som syftar på att större frihet ges till att starta ett projekt eller vid drivande av en verksamhet. Ordet är ofta använt inom offentlig sektor och innebär också ett ökat ansvar för resultat samtidigt som verksamheten fortfarande är del av något större och alltså inte en entreprenad (Nationalencyklopedin, 2013).

Att allmängiltigt definiera kvalitét   r svårt då det   r ett subjektivt begrepp och det kan även förändras med tiden. Det är viktigt att man kan m  ta och utvärdera kvalitét, något som inom äldrevården görs av Socialstyrelsen i form av bland annat "  ppna jämförelser" med centralt definierade m  tt. Genom undersökningen f  r man de boendes upplevda uppfattning om bland annat boendemiljö, bemötande och social samvaro. I den teoretiska delen av arbetet används ett vidare begrepp, förbättrat resultat, för att göra teorin mer generell. I de delar av studien då fokus läggs på det arbete som görs på Tubberödshus,   r ett förbättrat resultat en förbättrad kvalitét, både för de boende samt de anställda. Vi har valt att använda begreppet kvalitét i enlighet med Socialstyrelsen.

Inom vår uppsats definierar vi vårdtagare som *de boende*, vårdpersonal som *de anställda* och övriga benämns med sin titel. Vi kommer att se på de boende som kunder i den värdeskapande kedjan.

## 2 Metod

I metodavsnittet beskriver vi hur studien är genomförd, det vill säga hur vi gått till väga för att nå våra resultat. Som inledning diskuteras forskningsansatsen följt av en redogörelse för hur insamlingen av empiri gjorts. Vidare följer en motivering av vald beskrivnings- och analysmodell. Avsnittet avslutas med en diskussion av studiens trovärdighet och källkritik.

### 2.1 Forskningsansats

Vår frågeställning bygger på frågan *hur* delgering kan leda till ökat resultat, som i fallet med Tubberödshus syftar på resultat i form av ökad kvalitet. Vi valde att analysera ämnet både *explanativt* samt *normativt* då vi valt att utgå från känd teori och lyfter fram fakta samtidigt som vi har som mål att förklara förändringar som är gjorda och deras interaktion. När man analyserar ett ämne *normativt*, vägledande, så använder man redan tidigare känd kunskap för att utveckla och lyfta fram fakta som kan leda till förslag om åtgärder eller förändringar. Analyserar man istället ämnet *explanativt*, förklarande, fördjupar man sig inom ett ämne för att på så sätt kunna beskriva och förklara en situation eller ett problem (Björklund & Paulsson, 2012; Socialstyrelsen, 2012).

*Induktion* innebär att man startar i verkligheten med en empiri för att identifiera och beskriva mönster som formar en teori. När man utgår ifrån en redan känd teori och försöker förutsäga verkligheten kallas detta för en *deduktiv* ansats. Kombinationen av *induktion* och *deduktion* benämns med *abduktion*. I en *abduktiv* ansats används känd teori tillsammans med en tolkning av verkligheten för att utveckla och formulera nya hypoteser (Björklund & Paulsson, 2012). I vår studie har vi valt att använda en *abduktiv* ansats. Studien går ut på att relatera redan beskriven teori inom ekonomistyrning, decentralisering samt motivation med verkligheten och genom det formulera en hypotes om ett nytt samband. Valet av ansats grundar sig i en avsaknad av en koppling mellan decentralisering, förändrade styrmedel och förbättrat resultat i den vetenskapliga litteraturen, vilket oss veterligen inte tidigare finns beskrivet.

#### 2.1.1 Litteraturstudier

För att bli väl insatta i de teorier som finns inom de ämnen vår studie baseras på har vi utfört omfattande litteraturstudier i vetenskaplig litteratur. Den insamling av litteratur som gjorts har baserats på genomtänkta sökord och väl motiverats för att få fram så relevant information som möjligt. Det har således fokuserats på att finna *centralitet* i källorna (Esaiasson, et al., 2011). Litteraturen har i grunden tagits fram vid tidigare tidpunkt och inte i syfte att svara på frågorna i just detta arbete (Björklund & Paulsson, 2012). Hänsyn till relevans har där av tagits och objektivitet har varit en viktig pusselbit för värdering av källor. Valet och granskningen av litteratur har byggt på tillämpbara teorier för att kunna beskriva referensramen på ett så förståeligt sätt som möjligt. Litteraturen har främst tagits från vetenskapliga artiklar hämtade i databaser via Göteborgs

Universitet. Exempel på använda sökord är delegerat ansvar, management, employee participation, decentralization, healthcare, performance management, personnel management, management control.

### 2.1.2 Fallstudie

Fallstudier används överlag då det inte är praktiskt möjligt att genomföra en generell undersökning eller då det är intressant att studera en enskild företeelse. En fallstudie är en kvalitativ undersökningsmetod som fokuserar på att beskriva och studera t.ex. en specifik grupp eller organisation (Yin, 2007). Alternativet till att genomföra en kvalitativstudie är en kvantitativstudie, där data kan mätas och utvärderas numeriskt (Lantz, 2007). Inget av de data vi samlat på oss kommer att vare sig mätas eller utvärderas numeriskt, varvid valet av ansats är kvalitativ.

Vårt uppsatsarbete är upplagt som en fallstudie där endast ett objekt har valts ut som studieobjekt. Vi var från start klara med att vi ville genomföra en fallstudie då vi var intresserade av att göra en grundlig analys av Tubberödshus. Yin (2007) beskriver enfallsstudier som något sårbara, då de i kontrast till flerfallsstudier svårare kan bevisa att en undersökning eller ett experiment är hållbart. Generaliserbarheten ökar i samband med antal fall. Fördelen med att genomföra en fallstudie på bara ett objekt får dock stöd i att man då har möjligheten att se på problemet eller fallet från olika vinklar och får en mer djupgående förståelse (Yin, 2007). En djupgående förståelse skulle i vårt fall kunna leda till att vi ingående kan beskriva införandet och förändringen samt vara till hjälp för kommande verksamheter och kommuner som också funderar på att införa intraprenadverksamhet. Slutligen finns verksamheter som drivs på intraprenad i ytterst få kommuner i Sverige vilket också gör det svårare att studera fler fall.

### 2.1.3 Val av fall

Äldreboendet Tubberödshus som valts ut för vår fallstudie ligger inom Tjörns kommun, som har totalt 6 stycken kommunala äldreboenden. Valet av äldreboende är grundat på den förändring som verksamheten genomgått de tre senaste åren, efter att verksamheten kom att drivas som intraprenad med delegerat ansvar och ökade befogenheter. Det var via massmedia (Rapport, 2013) som tankarna kring uppsatsen skapades och informationen om Tubberödshus verksamhet kom oss till känna. Genom inslaget fick vi en bild av ett äldreboende med hög kvalitet för de boende trots att verksamheten inte fick större budget för drift än något av de andra kommunala äldreboendena. Tubberödshus är det enda av Tjörns äldreboenden som drivs som intraprenad och driftsformen överlag är idag ovanlig i Sverige. Det gör boendet unikt, vilket gjorde oss intresserade. Vi valde att begränsa uppsatsen till att endast studera Tubberödshus äldreboende och deras verksamhet samt Tubbemodellen. Ett alternativ till studien hade kunnat vara att jämföra Tubberödshus med ett av de andra boendena inom kommunen och titta på skillnader och likheter. Dock var vårt intresse av att

verkligen förstå förändringen och vi valde därför att endast fokusera på ett boende och jämföra skillnader och likheter, före och efter införandet av intraprenaden.

## 2.2 Empiri insamling

Insamlingen av empiri har främst gjorts via intervjuer med utvalda personer. Som ett komplement har vi även tagit del av dokument som skickats från våra respondenter samt mail och hemsidor. Valet att göra just intervjuer var avgörande för att få ta del av den erfarenheten som respondenterna besitter samt för att kunna ställa flexibla och utvecklande frågor (Yin, 2007). Ett alternativt sätt att samla in data på kunde vara genom enkäter, men detta valdes bort då vi ville ha analyserande svar. För att få ännu bredare kunskap kontaktades även en respondent via mail, något som adderats till empiriinsamlingen.

### 2.2.1 Intervjumetod

För att samla in *primärdata* har djupintervjuer använts som metod. Intervjuer kan genomföras på många olika sätt varav *strukturerad* intervju är ett sätt. Den består av på förhand valda frågor som ställs i en specifik ordning. Vidare finns *semi-strukturerade* intervjuer där frågorna över lag är bestämda men själva strukturen, det vill säga i vilken ordning frågorna ställs kan variera beroende på de svar som respondenten ger. Den tredje formen att utforma sin intervju på är *ostrukturerade* intervjuer där själva intervjutillfället läggs upp mer som ett samtal (Björklund & Paulsson, 2012). I denna studie har kraft lagts på att genomföra semi-strukturerade intervjuer men även på observation för att få förståelse över vad respondenternas kroppsspråk säger. Observationen genomfördes under själva intervjun för att se reaktioner från de anställda på de frågor som ställdes men även ute på boendet för att få en uppfattning om den stämning som rådde på äldreboendet. Viktigt att tänka på när man genomför intervjuer är att man har avsatt tillräckligt tid till intervjun för att det ska finnas utrymme för respondenten att hinna tänka igenom vad denne säger. Genom att vara tyst en stund kan man även uppmuntra intervjupersonen att vilja fylla ut tystnaden och berätta mer (Häger, 2007). Häger (2007) menar även att frågorna i intervjuerna ska vara öppna, enkla, konkreta och fokuserade. Det har tagits i åtanke vid både utformningen av intervjuguider och vid genomförandet av intervjuerna, detta för att få en så ärlig och riktig bild av verkligheten som möjligt. Teoriavsnittet samt den framarbetade modellen, se figur 1 sidan 17, har legat som grund vid utformandet av intervjufrågor för att få så stor relevans och djup som möjligt i frågorna. De frågor som ställdes varierar beroende på vilken ställning och position personen hade. Därför utformades tre stycken olika intervjuguider, en för kommunen, en för intraprenadchefen och en för personalen, se bilaga 1-3. Vid genomförandet av intervjuer har diktafon används för att kunna analysera svaren på frågorna vid senare tillfälle, detta för att undvika reducerad data som kan bli en konsekvens av att endast anteckna ner svaren. Att intervjuerna skulle spelas in kommunicerades väl med

respondenterna innan intervjuerna påbörjades. Intervjuerna har därefter transkriberats direkt i anslutning till intervjutillfället och analyserats i löpande text. På så sätt har bearbetningen av empirin skett på ett sätt så att vi som intervjuare inte medvetet eller omedvetet selekterat det vi hört (Björklund & Paulsson, 2012; Lantz, 2007).

### 2.2.2 Val av respondenter

Tanken vid val av respondenter var att intervjua både personer som jobbar på Tubberödshus men även att få se kommunens sida av arbetet. Vi valde att intervjua kommunstyrelsens ordförande, då han var en av drivkrafterna från kommunens sida vid införandet och vi hade fått förståelsen att det var hans idé att besöka Lottehemmet i Danmark för att få inspiration. Han rekommenderade oss även att kontakta förvaltningschefen för Tubberödshus. Då tiden var knapp valde vi att endast kontakta denne via mail. Tubberödshus kontaktades redan långt innan påbörjandet av uppsatsen för att få bekräftat att de var villiga att vara del av vår fallstudie. Den som kontaktades var intraprenadchefen vilken vi genom tv och radio förstått, är drivkraften på plats. Genom en intervju med henne ville vi få svar på frågor om hur budgeten används på ett annat sätt jämfört med hur de fördelats tidigare samt hur verksamheten styrs idag. Ett slumpvis urval av de anställda gjordes eftersom tiden för arbetet är begränsad och det är många anställda på boendet. Intervjuer utfördes med fyra stycken anställda, som jobbade just den dagen då vi valde att besöka boendet. Vi anser därför att vårt urval av respondenter skedde slumpvis. Tre av de fyra anställda som intervjuats har jobbat på Tubberödshus under en längre period, 16-18 år. De har varit med i arbetet både före och efter intraprenaden och kunde ge information om skillnader de upplevt. En av de anställda kom in precis då arbetet med intraprenaden började 2010. I vårt empirikapitel är de fyra anställda personerna anonyma och benämns "Anställd 1, Anställd 2, Anställd 3 och Anställd 4". Vi anser att urvalet representerar ett genomsnitt av hela personalstyrkan och att ytterligare intervjuer inte skulle ge mer relevant data för studien. Enbart vårdpersonal har intervjuats och ingen övrig personal som till exempel kökspersonal. Att intervjua de äldre på boendet var länge en idé och en intervjuguide utformades även för dem. Men då ingen av de boende av olika skäl skulle kunna svara på hur verksamheten har förändrats sedan införandet av intraprenaden så gjordes valet att inte genomföra dessa intervjuer.

Totalt genomfördes sex intervjuer. Två av dessa varade drygt en timme medan resterande fyra varade mellan tjugo till trettio minuter. Intervjuerna genomfördes på respondenternas respektive arbetsplatser vilket gjorde att vi fick se dem i sin arbetsmiljö samt uppleva och observera deras sätt att vara.

Redovisningen av intervjumaterialet görs i empiriavsnittet och är strukturerad så att kommunens syn på förändringen kommer först och därefter följer verksamhetens tankar kring införandet av intraprenaden.

### 2.3 Bearbetningsmetod

I slutet av teorikapitlet har vi utvecklat en modell för att från existerande teorier beskriva de speciella omständigheterna i studien. Modellen visar vad som ligger till grund för arbetet och gav vägledning för vilken data som var relevant att samla in. Förutom att, på ett teoretiskt sätt, beskriva syftet med studien används modellen även som analysmodell vid tolkningen av empirisk data.

### 2.4 Studiens trovärdighet

För att bedöma studiens trovärdighet diskuteras nedan studiens objektivitet, validitet och reliabilitet. Intervjumetodiken anses enligt Björklund och Paulsson (2012) ha låg objektivitet då intervjuaren kan påverka de svar som ges. Då ingen av oss har tidigare erfarenhet eller kunskap från den offentliga sektorn eller specifikt från vården kan vi anses ta ett objektiva perspektiv. Att ställa objektiva frågor var något som vi la mycket kraft på vid utformandet av intervjuguider. För att undvika att vi påverkade svaren var vi noga med att ställa öppna frågor och låta respondenterna tänka igenom sina svar ordentligt. Vi beslutade även att spela in intervjuerna för att undvika risken för att själva tolka och filtrera resultaten (Lantz, 2007). På så sätt anser vi att objektiviteten i studien är stor.

En studies validitet ger indikation på i vilken utsträckning man lyckas mäta det man avser att mäta. Validiteten kan ökas genom *triangulering*, vilket innebär att man samlar in data på flera olika sätt. Genom att jämföra data kan man få flera olika perspektiv av det som undersöks (Björklund & Paulsson, 2012). I studien har många olika sätt att samla in data används för att studiens validitet ska bli så stor som möjligt. Exempel på olika datakällor som används är intervjuer, mailkorrespondens, utvärderingar, hemsidor och styrdokument. För att öka studiens validitet har vi också valt att låta kommunpolitikern och intraprenadchefen granska texten av vår empiri för att bekräfta dess innehåll och undvika eventuella missförstånd.

Reliabiliteten är svår att fastställa då det kan vara svårt att återskapa de svar som ges under intervjuerna. Ett urval av de anställda har intervjuas i studien och resultaten av svaren kan bli en annan om andra i personalen medverkar. Förutom ett slumpvist urval av de anställda så har vi också ett individberoende eftersom många av frågorna omfattar mjuka variabler, som personlig upplevelse och uppfattning. I intervjuerna med kommunpolitikern och intraprenadchefen har både mjuka och hårda variabler används. De hårda variablerna, som mer består av fakta, kan anses ha en högre reliabilitet då respondenterna har en roll där de är ansvariga och väl insatta i verksamhetens styrning. För att öka reliabiliteten i studien lämnas det i intervjuerna utrymme för förtydliganden,

något som minskar risken för missförstånd eller felaktig tolkning. Vi har även använt observation som kompletterande metod för att öka reliabiliteten, då kroppsspråket ger oss en mer tydlig bild av vad personen vill uttrycka (Björklund & Paulsson, 2012).

Valet av äldreboende vid införandet av intraprenad anses från Kommunens sida vara en slump, något som bör beaktas i utförandet av studien. Hade ett annat äldreboende varit utvalt för intraprenad hade genomförandet av intraprenaden kanske inte fått samma utfall och resultatet av studien inte varit det samma.

## **2.5 Källkritik**

För att få en så ärlig bild som möjligt av verkligheten har val av källor gjorts med stor eftertänksamhet. Något som dock bör beaktas är att den litteratur som använts i studien är tolkad av oss själva och vi kan därför ha vinklat den eller omedvetet selekterat ut teorier som styrker våra tankar och idéer. Vidare kan kritik riktas mot att intervjua personer inom kommunen då kommunpolitiker oftast har en färgad bild av sin egen politiska synvinkel och har en tendens av att lyfta fram det som dennes parti gjort bra. Kritik kan även ges till urvalet av personal som blev intervjuade under arbetets gång. Intraprenadchefen kan omedvetet eller medvetet ha valt ut de i personalen som hon vet ger önskvärda svar på de frågor som vi ställt, vilket vi bör ta i beaktning när vi analyserar våra data.

### 3 Teori

I detta avsnitt introduceras den teoretiska referensram som ligger till grund för vår studie. Då en central aspekt av studien är delegering av ansvar så presenteras teori kring decentraliserad verksamhet och motivationsteori. För att sedan få en övergripande förståelse för ekonomistyrning följer därefter en kort beskrivning av ämnet följt av en historisk sammanfattning av dess utveckling genom åren. Vidare ges en kort beskrivning av budget, som är aktuell för denna studie, samt dess brister och tillkortakommanden. Eftersom det studerade fallet är inom offentlig sektor utvecklas även ett avsnitt med teori för verksamhet inom offentlig sektor. Slutligen presenteras en modell för att förklara hur ett delegerat ansvar knyts ihop med ekonomistyrningen för att tillsammans leda till ett förbättrat resultat.

#### 3.1 Decentralisering

Under början på 1900-talet och Taylorismen ansåg man att det mest optimala sättet att arbeta på är att använda människan som en maskin. Arbetaren får en uppgift att genomföra, vilket leder till att personen blir bra på sin sak och effektiviteten ökar därmed i processen (Taylor, 1911). Taylorismen är endast en av många äldre teorier som beskriver synen på människan som arbetskraft. I dagens samhälle ser synen annorlunda ut. Människan ses som en resurs och kunskapsbaserat lärande är en viktig ståndpunkt i många verksamheter. En av utvecklingarna som följt med en förändrad syn på människan som arbetskraft är hur beslut fattas inom en verksamhet och vem som bär ansvaret. De styrmedel som tidigare varit "hårda" och strikta anses nu ha följt ett paradigmskifte. Centraliserade verksamheter med regelverk och strikta budgetar utvecklas mot ett annat sätt att se på styrning, en styrning där man istället för att rita hierarki-pyramider för att beskriva företag ritat tankefigurer som beskriver en mer öppen modell med fritt tänkande (Almqvist, 2006).

Genom decentralisering flyttas beslutsrätt och ansvar till mindre instanser och organisationen blir plattare. En delegering av så kallad "makt" kan ge medarbetare större ansvar och motivation (Emmanuel, et al., 1995). Man kan även, enligt Andersen (2004), se decentralisering som ett *bottom-up* styrsätt. Han menar då att mellanchefer får en möjlighet att vara delaktiga i företagets strategiska beslut och på så sätt vara med och påverka de strategiska utfall som det innebär för företaget. Motsatsen till decentralisering är centralisering, där all makt är centrerad i toppen av verksamheten (Emmanuel, et al., 1995). Det finns, beroende på hur verksamheten ser ut, flera olika syften med att decentralisera en verksamhet. En väl implementerad decentralisering kan resultera i välfärdsvinster samt effektivitetsförbättringar (Prabhakar, 2012).

Almqvist (2006) lägger fram fyra argument för att decentralisera verksamheter. Till att börja med anser han att *Inre Effektivitet* bidrar till att verksamheten maximalt kan utnyttja sina resurser, då



ansvar flyttas nedåt i organisationen och närmare resurserna. Den inre effektiviteten kan bäst utnyttjas i en decentraliserad verksamhet. Vidare menar Almqvist (2006) att *Yttre Effektivitet* är då verksamheten snabbare kan agera vid förändringar i den yttre miljön eftersom beslutsvägarna blir kortare och besluten kan tas utan att man behöver vända sig uppåt i organisationen. En decentralisering innebär en förflyttning av makt ner i verksamheten och kan skapa mer *Motivation* hos medarbetare, samt att det kan leda till bättre utnyttjande av *Kompetens* bland personalen. Almqvists argument grundar sig längre tillbaka och även Mintzberg (1983) ser fördelar i decentralisering. Han menar att långa hierarkiska beslutsvägar försvårar processer och att den som besitter lokalkännedom oftast kan fatta de bästa besluten. Samtidigt är informationsflöden som skapar kunskap lättare att tillhandahålla ju närmare och längre ner i verksamheten man befinner sig. Här finns expertkunskap och en förståelse för processer som inte finns högre upp i hierarkin. Därför menar Hurley et al. (1995) att ansvaret bör delegeras ner till de kunniga i organisationen som arbetar närmare den operativa delen och på så vis innehar mer kunskap.

Tittar man överlag på företag så är det sällan som företag är helt decentraliserade alternativt centraliserade. Ju mer man decentraliserar ett företag desto viktigare blir det att högre chefer förmedlar budskap, så som mål och strategier, ner i verksamheten men även att återkoppling uppåt i organisationen fungerar väl (Rust, 1919). Även Almqvist (2006) ser att uppföljning är ett viktigt moment i en decentraliserad verksamhet. Uppföljningarna kan ske genom utvärderingar eller kvalitetsundersökningar med hjälp av till exempel enkätundersökningar eller mätning av resultat. Det är viktigt att minnas att *medlen* till att nå målen är de som ska överlämnas neråt i verksamheten till de mellanchefer som fått ansvaret i och med decentraliseringen (Almqvist, 2006). Med det menar han att vägen till att nå målen inte är förutbestämd från ledningen utan kan utvecklas och beslutas längre ner i varje enskild enhet. Detta kan jämföras med Srinivas (2009) parallell till att en pilot under en flygresa har en tydligt definierad väg. Här får enheten själv definiera sin väg till målet, vilket gör det lättare att senare också korrigera kursen.

Decentralisering kan som tidigare nämnts leda till ökad motivation hos anställda, något som i sin tur kan leda till bättre resultat. För att få bättre förståelse för vad som driver och motiverar anställda till att göra ett bra jobb, följer grunderna i motivationsteorin nedan.

### **3.2 Motivationsteori**

För att skapa motivation hos anställda krävs belöningar i form av bland annat lön, ansvar, vidareutbildning mm. Ett gediget begrepp inom företagsekonomi är så kallad målkongruens som menar att både personliga mål och företagets mål uppfylls. För att nå så hög målkongruens som möjligt krävs att man tittar både på interna faktorer och externa faktorer som påverkar personalens

motivation och mål. Genom att se till att personalens personliga mål uppfylls kan det på så sätt leda till att även organisationens mål uppfylls (Emmanuel et al., 1995; Anthony & Govindarajan, 2007). Viktigt är dock att målen för de som arbetar är tydliga och att den arbetsinsats som krävs är väl kommunicerad (Buchner, 2007). För att kontrollera detta krävs någon form av ledning men även uppföljning. Det är även viktigt att rätt belöning delas ut, då människan har en tendens att jämföra sig med andra i sin arbetssituation. Om vi känner oss dåligt belönade blir vi missnöjda med vår situation och reducerar vår arbetsinsats och i motsats till det ökar vi vår arbetsinsats om vi känner att vi är väl belönade. Här har ledningen i uppgift att se till att belöning för en specifik arbetsuppgift är korrekt. Den så kallade målteorin beskriver också att ju mer vi känner att vi lyckas desto högre mål sätter vi för oss själva och vår arbetsinsats (Emmanuel, et al., 1995).

Den decentralisering som idag genomsyrar många företag har gjort det svårare för ledare och chefer att genomföra uppföljningsarbete, framför allt då organisationer blir plattare och mellancheferna allt fler. Även förväntningarna från medarbetarna har ökat då många idag är vana att få vara med och påverka både den egna arbetssituationen samt hur företaget utvecklas. En aspekt att beakta är att många av ledarna inte själv medverkar i det operativa och därmed blir feedbacken svår att ge, när man som ledare inte själv ser brister eller förstår förlopp. Detta har gjort att arbetet med resultatstyrning har fått te sig annorlunda (Gruman & Saks, 2011; Buchner, 2007). Buchner (2007) menar att fokus har flyttats från att man som chef ansvarar för sin arbetsgrupp till att man som anställd själv är ansvarig för sina resultat.

En undersökning av Macey och Schneider (2008) där man tittat på 65 bolag, visar att de som har högst index på medarbetarengagemang även påvisar högre produktivitet, högre *return on assets* och större aktieägarvärde än de med lägst medarbetarengagemang. Att medarbetarna engagerar sig i arbetssituationen kan ge konkurrensfördelar samt leda till bättre resultat för företag (Macey & Schneider, 2008). En annan studie som genomförts har istället mätt medarbetarnöjdhet och resultat. Medarbetarnas attityder gentemot företaget påvisas i studien vara positivt korrelerade med det resultat som företaget eller enheten inom företaget visar (Harter, et al., 2002). Med det menar Harter et al (2002) att ju nöjdare medarbetare man har på arbetsplatsen desto bättre kan företaget leverera, vilket i slutändan leder till större vinst. På samma sätt leder även motiverad personal till mer nöjda kunder utan att det behöver kosta mer. Detta har Ton (2012) påvisat och applicerat på detaljhandeln men menar att tanken även kan appliceras inom andra branscher så länge man arbetar med människor i fokus.

Det man ska ha i åtanke när man tittar på begrepp som motivation och medarbetarengagemang är att definitionen av orden kan tolkas på olika sätt beroende på vem man är och ur vems synvinkel

man ser det. Att begreppen är svårdefinierade kan tillsammans med svårigheten att mäta dem ses som kritik mot teorierna vilket också gör att det är svårt att jämföra mellan olikartade verksamheter (Gruman & Saks, 2011).

### 3.3 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning innebär en avsiktlig påverkan av en organisations verksamhet och dess anställda med avsikt att nå förutbestämda ekonomiska mål (Nationalencyklopedin, 2013). Traditionellt har ekonomistyrning haft fokus på finansiella mål så som exempelvis en förutbestämd lönsamhet, men utvecklingen mot att fokusera mer på nöjda kunder och medarbetare har drivit utvecklingen av ekonomistyrningen till att även komma att inkludera icke-finansiella mål. För att styra verksamheten mot förutbestämda ekonomiska mål behövs olika former av styrmedel. Samuelson (2004) definierar styrmedel av metodkaraktär, så som resultatplanering och budgetering som *Formella styrmedel* medan verksamhetens utformning, belöning samt ansvar och befogenheter är exempel på *Organisationsstruktur*. Sist definierar Samuelson (2004) mjuka styrmedel som företagskultur, lärande och medarbetarskap som *Mindre formaliserad styrning*. Mjuka styrmedel har fått en större betydelse inom ekonomistyrningen under senare tid då krav på inflytande i arbetslivet och decentralisering blivit mer aktuella. För att praktiskt kunna styra verksamheten har man olika modeller som exempelvis budget och balanserat styrkort.

#### 3.3.1 Historisk sammanfattning

Management Control handlar om hur företag kan förvissa sig om att chefer och personal agerar i samma intresse som företaget (Otley, 2003). Eftersom man på 1970-talet strävade efter generella kontrollsystem som skulle fungera i många olika verksamheter så fokuserades forskningen inom ekonomistyrning på internredovisningssystem, så kallad Accounting Control Systems. I dessa glömdes beteendevetenskap och socialpsykologi bort och ingen hänsyn togs till vad som motiverar människan eller vilka beteenden som blev konsekvensen av kontrollsystemet.

I mitten av 1980-talet saknades det, enligt Otley (2001) nyutvecklade och för tiden anpassade praktiska kontrollmodeller inom Management Accounting. Otley (2001) menar att Management Accounting var kontraproduktivt och gick emot sunt ledarskap och beslutsfattning och som ett resultat av detta skedde en rad utvecklingar av ämnet och "management" återinfördes i Management Accounting. Inom den fortsatta forskningen var det mer fokus på mjuka aspekter, som utbildning av anställda och "empowerment" (Johnson, 1992). Samtidigt utvecklades nya praktiska modeller som Activity-Based Costing (Kaplan & Cooper, 1991). Management Accounting utvecklades från att ha fokus på historik till att vara fokuserat på framtiden, från kontroll till planering, från intern till extern, från kostnad till värde och från produktion till marknadsföring (Otley, 2001). Utvecklingen

har sedan fortsatt med ytterligare praktiska modeller som "Balanced Scorecard" (Kaplan & Norton, 1996), vilken innefattar både finansiella och icke-finansiella parametrar, samt Economic Value Added, EVA<sup>®</sup>, utvecklad av Stern Stewart Corporation (Otley, 2001).

Förändringarna gjorda de senaste 15-20 åren har lett till att man idag inte enbart mäter verksamheters prestanda i finansiella mått utan inkluderar även de av icke-finansiell natur. Utvecklingen av ekonomistyrningen har dock inte avstannat utan fortsätter att diskuteras inom den nutida forskningen. En brist i dagens ekonomistyrning är att den inte är tillräckligt flexibel för att möta den föränderliga miljö som företagen omges av (Srinivas, 2009). Srinivas (2009) drar en parallell mellan hur en flygresa går till och hur en effektiv verksamhets styrning bör gå till. För piloten är det klart var planet startar och vad slutdestinationen är. Piloten har också en definierad väg till slutmålet, vetskap om hur planet förhåller sig till den planerade vägen i en viss tidpunkt samt kunskap om hur man vid en avvikelse återgår till rätt kurs igen. Piloten kommer att vara ur kurs 95 % av tiden, något som är känt och förväntat av denne, medan företagen har svårt att skilja på vanliga och speciella förändringar samt mellan signal och brus. En verksamhet som har månatlig planering har 2-3 möjligheter att korrigera sin kurs för att möta kvartalsmålen vilket kan jämföras med en pilots möjlighet att korrigera kursen en gång per minut. För att bli mer flexibel så måste fler möjligheter till korrigering av kurs införas (Srinivas, 2009).

### 3.3.2 Budgetering

Budgetering utvecklades tidigt, 1950-talet, som ekonomiskt styrmedel (Argyris, 1952) och vidareutvecklas sedan med fokus på det beteendemässiga arbetet (Sciff & Lewin, 1970). Styrning genom budgetering kan ses som en länk mellan strategin och den operativa planeringen. Modellen är och har varit en mycket vanlig kontrollmekanism i organisationer, detta då det är en av få modeller som kan täcka organisationens hela spektra av aktiviteter i en och samma sammanställning.

Brister med budgetering började noteras 1972 av Hopwood (1972) som poängterar att budgeteringen är ett styrverktyg som ger resultat på kort sikt medan målet för ledarskapet och verksamheten är fokuserat på lång sikt. Senare kritik har riktats mot att budgetering inte är tillräckligt flexibel, något som är viktigt i en föränderlig miljö då antalet förändringar som företagen måste hantera är stort. Det blir otillräckligt att ha en årlig budgetprocess samtidigt som en ökad revision av budgeten både är tidsödande och kostsam. Dessutom fokuserar budgetering enbart på finansiella resultat och tar inte hänsyn till andra aspekter som till exempel hur värde skapas för kunden (Bunce, et al., 1995). Kritik har också riktats mot att det kan uppstå beteendeproblem då en budget är kopplad till belöning. Konsekvensen kan bli att chefer missköter sig genom att till exempel förvränga data för att uppnå ett visst resultat eller att överföra jobb och kostnader till en annan avdelning.

Budgetarbetet upplevs många gånger som byråkratisk och som en börda av medarbetarna, något som kan leda till missnöje. För att få medarbetare att känna engagemang och följa en uppsatt budget så måste de vara delaktiga vid utarbetningen av budgeten (Radu, 2011).

Trots den kritik som genom åren riktas mot budgetering som styrmedel så är det den vanligaste förekommande modellen bland svenska börsnoterade företag, där så många som 91 % använder sig av budgetering. I den gjorda studien framgår det också att ett visst missnöje med modellen kvarstår (Johansson, et al., 1997). Den kontinuerliga kritiken av modellen har lett till utveckling och förbättringar, något som visas i en uppföljande studie gjord 2004 då 84 % fortfarande använder budgetering men att missnöjet lett till förändringar i hur man budgeterar, som till exempel reviderad budget, rullande budget och flexibel budget (Ax, et al., 2009).

### **3.4 Offentlig Sektor**

Då studien i kommande kapitel grundar sig inom den offentliga sektorn läggs fokus på förändringar och olikheter inom det området. Det som skiljer offentlig sektor från privat är att verksamheter i offentlig sektor finansieras av skattemedel. De har heller inte som mål att vara vinstmaximerande. Vidare så ägs privata företag av aktieägare eller delägare medan den offentliga verksamheten ägs av staten. Den privata sektorn drivs av marknadskrafter medan den offentliga verksamheten drivs av politiska beslut och påverkas inte av marknadskrafter i samma utsträckning (Boyne, 2002; Rainey et al., 1976). De överskott som kan bildas inom offentlig verksamhet fördelas ut i andra sektorer där underskott råder och behöver på så vis inte nyttjas av den del av verksamheten som gjort överskott som resultat. Då skillnaderna mellan privat och offentlig sektor är stora kan det vara svårt att implementera modeller och metoder på samma sätt i de två typerna av verksamhet. Argument för att ekonomistyrningsmodellerna som används inom den privata sektorn kan appliceras även inom offentlig sektor växte under 80-talet fram under begreppet New Public Management (Brown, et al., 2003).

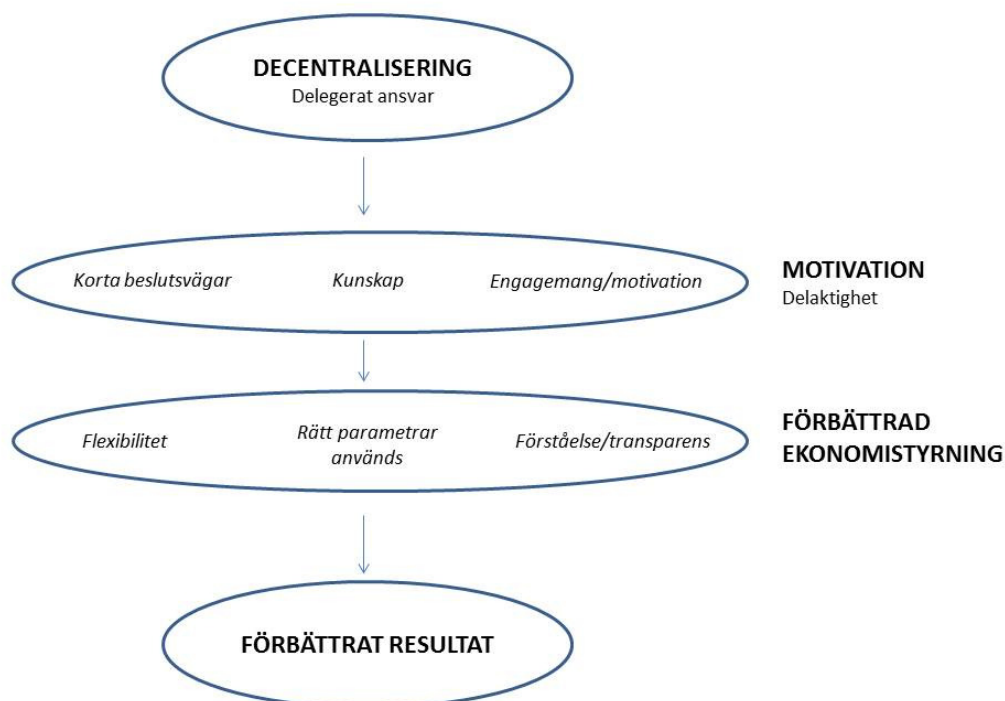
#### **3.4.1 New Public Management, NPM**

Begreppet New Public Management, NPM, tros ha sin grund i England där syftet var att få den offentliga verksamheten mer effektiv. Man ansåg även att det fanns brister i allt för stora och komplexa organisationer och en förändring ansågs vara på tiden (Brown, et al., 2003). Tankegångarna applicerades, i olika mån, i många av Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD, länderna och Sverige var ett av de länder där produktivitet och effektivitet lyckats slå igenom inom den offentliga sektorn (Hood, 1995). Åsikterna kring NPM och huruvida det faktiskt är en förändring eller om det var den naturliga samhällsutvecklingen som öppnat upp för en förändring går isär. Almqvist (2006) menar i sin bok att kontroll och konkurrens inom offentlig sektor

bör ses mer som inom privat sektor, samtidigt som andra anser att NPM har en isomorfisk koppling till den privata verksamheten (Brown, et al., 2003). Sammanfattningsvis anser forskare inom området att NPM handlar om att fokus bör flyttas från ”input” till ”output” med vilket man menar att fokus ska ligga på vilket resultat man når och inte på hur man tar sig dit (Hood, 1995). De som kritiskt granskat begreppet och framväxandet av NPM menar å andra sidan att skillnaden mellan privat och offentlig sektor är såpass stor att man inte kan ta fördel av att utnyttja metoder som växt fram inom privat sektor och tro att det ska fungera inom offentlig sektor (Brown, et al., 2003). Kritik riktas mot förändringarna då statens organisationer inte är vinstdrivande på samma sätt som privata företag vilket leder till att resultat inte kan mätas med samma parametrar (Almqvist, 2006).

### 3.5 Teori- och analysmodell

Nedan har vi skapat en modell som beskriver hur teorin för decentralisering, motivation och ekonomistyrning kan kopplas samman för att leda till ett förbättrat resultat. Genom att följa begreppen i fet stil kan man följa ett flöde från decentralisering till förbättrat resultat. I en decentraliserad verksamhet får man en ökad *motivation* genom *korta beslutsvägar*, *kunskap* och *engagemang*. Detta i sin tur leder till att *ekonomistyrningen förbättras* i och med en ökad *flexibilitet*, att *rätt parametrar* kan användas samt att *förståelsen* för verksamheten ökar. Allt detta tillsammans ger ett *förbättrat resultat*.



Figur 1 Teori- och analysmodell (Källa: Egen)

Nedan följer ett avsnitt för att beskriva modellen mer i detalj samt för att koppla den till ovan beskriven teorin. Modellen visar att en *decentraliserad* verksamhet har *kortare beslutsvägar* (Almqvist, 2006; Mintzberg, 1983), vilket ger en ökad *flexibilitet*. Denna *flexibilitet*, tillsammans med att det är en mindre del av verksamheten som ska kontrolleras och styras, gör att ekonomistyrningen kan korrigeras mer kontinuerligt och fler korrigeringar i kursen kan göras i en föränderlig miljö. Detta är en förbättring av *flexibilitet* som möter den kritik Srinivas (2009) lyft fram inom modern ekonomistyrning. Almqvist (2006), Mintzberg (1983) och Hurley et al. (1995) menar alla på att vid ett delegerat ansvar fås ett maximalt utnyttjande av resurserna, då det längre ner i verksamheten finns *expertkunskap* och större förståelse för operativa processer. *Kunskapen* längre ner i organisationen leder till att *rätt parametrar* kan användas i de ekonomiska styrmodellerna och hänsyn kan tas till andra aspekter än de finansiella, något som Bunce, et al. (1995) lyfte fram och kritiserade avsaknaden av i sin artikel om budgetering. Delegeringen leder slutligen också till effektivitet och välfärdsvinster inom verksamheter (Prabhakar, 2012). Samtidigt leder förändringar i beslutsrätt till *engagemang* och *motivation* hos de lägre cheferna samt de anställda vilket Almqvist (2006) argumenterar för. *Engagemang* och delaktighet i arbetet med ekonomistyrningen leder till *transparens* och en ökad *förståelse*, något som gör att ekonomistyrningen lättare accepteras och följs (Radu, 2011).

## 4 Empiri

Nedan följer den information som framkommit från olika dokumentationer, mail, hemsidor och framför allt från de intervjuer som vi gjort under arbetets gång. Inledningsvis beskrivs den delegerande verksamhetens syn på driften som intraprenad för att senare gå in på hur delegeringen påverkar den operativa verksamheten på Tubberödshus äldreboende. De båda avsnitten inleds med en beskrivning av Tubbemodellen och följer sedan samma uppdelning som i vår modell, Figur 1, för att sist avslutas med ett avsnitt om förbättrat resultat i form av kvalitet. Den operativa verksamheten har även ett stycke om upplevda skillnader före och efter arbetet som en intraprenad.

Tjörns kommun som är en medelstor svensk kommun har 15 000 invånare och ligger belägen havsnära på västkusten norr om Göteborg. Inom kommunen arbetar 1100 anställda och man har allt från skolor till omsorg i form av hemtjänst och äldreomsorg. Kommunen har 6 äldreboenden på ön och dessa ligger under socialnämnden som är ansvariga för dessa. Det kommunala äldreboendet Tubberödshus i Skärhamn har idag 26 anställda och 30 boende men man välkomnar alla som vill, även utifrån, till att delta i aktiviteter och till lunchrestaurangen. Verksamheten drivs sedan 1 april 2010 som en intraprenad.

### 4.1 Delegerande verksamhet

Martin Johansen som är kommunstyrelsens ordförande (FP) på Tjörn är en av de som varit drivande i att utveckla och förnya äldreomsorgen inom kommunen. Bakgrunden till varför man började titta på förändringar inom äldreomsorgen är enligt honom den förändring som han tror att samhället står inför idag. Han menar att de generationer som inom de närmsta åren kommer vara i behov av äldreomsorg, kommer ställa mycket högre krav på hur man vill bo och leva.

#### 4.1.1 Tubbemodellen

Martin känner genom sin mamma, sedan tidigare, Thyra Frank som driver Lottehemmet i Köpenhamn och det var därifrån de inom kommunen fick idén. Martin beskriver hur han tillsammans med kollegor från kommunen för några år sedan tagit ett beslut till att besöka Lottehemmet för att få inspiration. Då studiebesöket blev lyckat fattade man beslutet att skapa en egen svensk modell av den arbetsmetod som används på Lottehemmet och ett boende valdes ut för att starta igång idén.

Att just Tubberödshus valdes att göra till intraprenad beskriver Martin som en slump. Han menar att syftet alltid varit att fortsätta med fler boenden om införandet ger positiva resultat. Vidare menar han att det fanns en del eldsjälar på boendet, men att ingen djupare analys gjordes i samband med beslutet. Tubberödshus fungerade innan införandet av intraprenaden på liknande sätt som övriga boenden inom kommunen fungerar idag och stack inte ut på något speciellt sätt. I samband med



beslutet fick personalen själva välja om de ville vara kvar eller om de ville fortsätta arbeta på ett av de andra boendena inom kommunen.

Det som kom att bli Tubbemodellen är utarbetad av verksamheten själva i dialog med socialpolitikerna inom kommunen. Martin menar att detta självklart gjorts inom ramen av alla regler och lagar som finns, men utöver det så har man gett styrgruppen på boendet stor frihet. Man valde att visa upp exemplet med Lotte och beskrev det som om att det är åt det hållet man vill gå. Personalen skickades även på studiebesök ner till Lotte för att själva få förståelse för hur de bedriver verksamheten där. Därefter gavs friheten till intraprenadchefen och dennes medarbetare att arbeta fram den modell som de ville jobba utefter.

#### **4.1.2 Delegerat ansvar och Motivation**

Martin beskriver att skillnaderna mellan de övriga kommunala äldreboendena som drivs på liknande sätt som Tubberödshus gjorde innan intraprenaden, är många. När man införde Tubbemodellen på boendet delegerades ansvaret ner från socialnämnden och direkt till intraprenadchefen som i sin tur delegerat ner ansvaret till sina medarbetare. Det som var viktigt i processen från kommunens sida var att ge personalen möjligheten att utveckla sin egen modell, att ge dem mandat att själva få välja hur de ville utvecklas och arbeta. Martin tror att om man ger människor ansvar och mandat så tar man också till större utsträckning ansvar. Dock vet han att politiker och tjänstemän har svårt att inte gå in och vilja styra och på så sätt kliva över gränsen. Han menar att politiker inte har den operativa kunskapen, utan att det är viktigt att låta de som sitter på kunskapen få välja hur man ska nå målen. Ett tecken på att delegeringen nedåt har fungerat är den minskning av intraprenadchefens tjänstgöringsgrad som kommer att ske till årsskiftet. Intraprenadchefen ska gå från en 100 % tjänst till en 50 % tjänst och större ansvar kommer att läggas på medarbetarna.

Förändringarna på Tubberödshus har lett till större motivation bland de anställda. Överskottet som de kan hjälpas åt att skapa blir som en belöning i form av utbildningar till medarbetarna och utflykter med de boende. Martin tror att när människor får större frihet så tar de större ansvar och man blir stolt över sitt yrke och det man genomför. När man vet att man kan använda ett eventuellt överskott inom verksamheten, så tror Martin att man även blir mer motiverad och engagerad. Du skapar som Martin uttrycker det ” en positiv spiral” bland personalen och yrkesstoltheten visar sig.

Personalen är uppdelad i olika ansvarsgrupper på Tubberödshus och i och med det så har personalen fått mer kostnadsmedvetenhet, då de själva får vara med och bestämma vad och hur mycket som ska köpas in. Något som dock krävs från personalen på ett boende som Tubberödshus är att man är driven och vill vara med i förändringen. Här menar man från kommunens sida att det är viktigt att

man gör det som ett lag och att alla i medarbetargruppen vill vara med i förändringen, vilket annars kan sabotera ett sådan här projekt.

På frågan varför delegeringen av ansvar inte kommit lika långt inom offentlig sektor som inom privat sektor upplevs Martin ha många olika idéer. Främst så tror han att politiker ibland har en övertro på den egna förmågan och kunskapen. Han menar att för att lyckas med delegeringen hela vägen ut så gäller det att inte gå in och peta och ha synpunkter utan låta den delegerade parten få bestämma hela vägen ut.

#### **4.1.3 Ekonomistyrning**

Hur stor budget som tilldelas varje boende utgår från en fördelningsmodell där man får olika mängd kapital beroende på vilken slags verksamhet man bedriver. Samma fördelningsmodell gäller för Tubberödshus äldreboende, vilket innebär att storleken på deras budget är beräknad på samma sätt som för övriga boenden inom kommunen. Enligt Shujaat Noormohamed, som är förvaltningschef inom Tjörns Kommun, så beräknar man kostnaden för antal årsarbetare per brukare. Boendet tilldelas den summan plus kostnader för mat och övrigt. Det som skiljer boendet från hur de arbetade innan införandet av intraprenaden är den egna formen av balansräkning som verksamheten har. Med hjälp av den har intraprenaden möjligheten att samla på sig över- och underskott, men även rätt till att själva besluta vad man vill lägga kapitalet på. Innan införandet av intraprenaden så styrde kommunen, med hjälp av en schabloniserad budget, vart kostnaderna skulle finnas i verksamheten. Budgeten var då uppdelade i olika poster, de största posterna är mat, personal samt övrigt. Så fungerar även de andra boendena inom kommunen idag. På Tubberödshus tilldelas man nu istället en klumpsumma och de får själva besluta var kostnaderna ska ligga. Uppföljningar av detta görs av kommunen för att se att ansvaret inte missbrukas. Man skapade vid införandet av intraprenaden ett treårigt avtal för att kunna använda budgeten över en längre period och på så sätt skapa långsiktiga spelregler. Martin jämför det med att lägga ut en verksamhet på entreprenad, där du skriver ett avtal som tar upp bland annat vilken ersättning man kan räkna med under en avtalsperiod. Även om en klumpsumma ges ut till Tubberödshus, så görs uppföljningar av budgeten månadsvis mellan kommunen och socialnämnden. Det är socialnämnden som följer upp boendets budget och att den följs någorlunda. De följer också upp hur ett eventuellt överskott används inom verksamhetens olika delar.

#### **4.1.4 Förbättrat resultat, kvalitet**

Man mäter kvalitén med hjälp av nationella kvalitetsundersökningar, "Öppna jämförelser", som genomförs av Statistiska Centralbyrån. Brukarundersökningen görs då på kommunnivå och inte på enhetsnivå, något som dock ska ändras från årsskiftet 2013/2014 vilket framöver kommer

genomföras på enhetsnivå. I övrigt gör kommunen inga undersökningar för att se hur boendet har förändrats eller hur det ter sig i jämförelse med andra boenden. Egenkontroller görs dock boendespecifikt via intraprenadchefen där man mäter kvalitén via brukarenkäter, medarbetarenkäter samt sjukfrånvaro.

Den feedback som Martin fått är att man från medarbetare och anhöriga är väldigt nöjda med hur verksamheten fungerar idag. Han uttrycker det som om att verksamheten blivit bättre och menar att attityder och bemötande nått en högre nivå samtidigt som de boende får vara med och bestämma till en högre grad. De boende får vara med och forma delar av verksamheten. På så sätt tycker man från kommunen att man gör kvalitetsvinster utan att det innebär ökade kostnader. Ingen regelrätt utvärdering har dock gjorts i samband med förlängningen av avtalet på Tubberödshus vilket sker vid årsskiftet 2013/2014. Man har nu fattat beslut inom socialnämnden att gå vidare och driva även Lilldalshemmet som intraprenad, något som kommer att påbörjas under 2014.

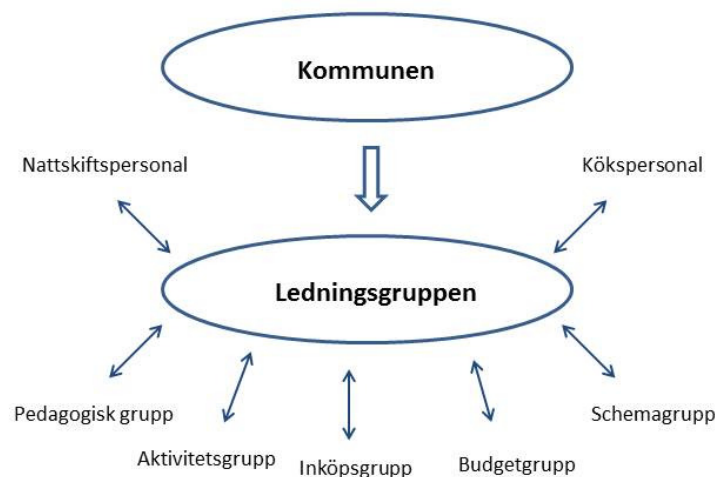
## **4.2 Operativ verksamhet**

Intraprenadchefen, Lilian Bohlin, har varit anställd sedan september 2012 och var inte med när arbetet med intraprenaden startades upp.

### **4.2.1 Tubbemodellen**

Enligt Lilian så startade personalen sitt gemensamma arbete med att ta fram Tubbemodellen genom ett studiebesök på Lotte i Köpenhamn. Man studerade hur de jobbar där och tog detta med sig hem för att arbeta fram en liknande modell vilken anpassades till svenska lagar, regler och traditioner. I samband med att arbetet startades gjordes en omorganisation bland personalen. De som ville vara kvar och delta i förändringsarbetet stannade och de som inte ville delta erbjöds motsvarande jobb inom kommunen. Enligt respondenterna var det fem stycken, vårdpersonal, som valde att sluta och de blev ersatta av personal som medvetet ville vara delaktiga i processen.

De anställda är indelade i fem olika grupper med olika ansvarsområden, pedagogisk grupp, aktivitetsgrupp, inköpsgrupp, budgetgrupp och schemagrupp. Grupperna samt de anställda har, enligt Lilian och anställd 4, delats in efter intresse och där de bidrar på bästa sätt. Personalen ansvarar för en del av det arbete, som i andra vanliga kommunala äldreboenden görs av verksamhetschefen och av gruppledaren.



Figur 2 Organisationsschema (Källa: Egen)

I ledningsgruppen har man, förutom intraprenadchefen, en personalrepresentant från varje grupp, en representant från köket samt en för de som jobbar nattskift. Ledningsgruppen träffas en gång per månad. Då lyfter man frågor och åsikter ifrån de olika grupperna och genom det kan alla komma till tals. Ledningsgruppen ingår i styrelsen tillsammans med kommunchefen och chefen för socialförvaltningen. Styrelsen har möten kvartalsvis.

En ändring som infördes i och med delegeringen var att de började laga all mat i verksamhetens kök och man använder sig inte längre av matbolaget som tidigare levererade mat till boendet. Övriga boenden i kommunen använder sig fortfarande av matbolaget. Anledningen till att Tubberödshus har valt att använda köket till matlagning är att personalen anser att det ger en högre kvalitet. I Tubbemodellen ingår förutom mat med hög kvalitet, djur, natur och traditioner. Nu får de boende vara ute mycket och man väver in de svenska traditionerna i olika aktiviteter, som jul, påsk och religiösa sammankomster. På boendet finns två katter, samt egna hönor i en hönsgård och en dag i veckan får man även besök av en hund. På Tubberödshus har man tagit bort personalkläder, för att öka hemkänslan. För att röra sig mer bland de boende har man även tagit bort personalrummet, vilket har dämpat oron hos de boende. Vid införandet av intraprenaden togs städtjänsten bort och idag har man istället en jourtur. En jourtur innebär att personalen är både inom vården och sköter andra sysslor som exempelvis städning. Något som tydligt framgår i intervjuer med de anställda är att hela modellen bygger på att det finns en klar och tydlig struktur för hur arbetet ska fungera.

Denna förändringsprocess har inte varit en rak väg, vilket flera av de anställda berör under intervjuerna. De intervjuade anser att det har varit jobbigt på vägen och att det kostat kraft och energi med ett nytt sätt att tänka, ett nytt sätt att jobba samt med att ta in ny personal. Men alla av de intervjuade anställda anser att de idag har en organisation som fungerar väl. Det är högt i tak och

alla uttrycker att de har lätt att lyfta saker som fungerar mindre bra och att det finns naturliga forum och grupper som hanterar frågorna.

#### 4.2.2 Delegerat ansvar

En av de anställda, anställd 4, beskriver arbetet med förändringsprocessen som flera olika faser. När Lilian Bohlin tillträdde som ny chef var det, enligt anställd 4, en grupp med 5-6 stycken personal som var väldigt drivande, vilket inte kändes bra. Lilian gick in i rollen som processledare och inte som en traditionell chef. Chefens roll var väldigt viktig för att få alla personer att komma till tals och bidra lika mycket och anställd 3 menar att de mer drivande personerna nu tagit ett steg tillbaka för att få en enhetlig grupp där alla har sitt ansvarsområde. De båda respondenterna anser att alla idag är med och bidrar, var och en på sitt sätt. Enligt flera av de intervjuade så ses organisationen idag som en helhet och att alla hjälps åt och täcker upp för varandra i de olika sysslorna. För att få helheten att fungera menar anställd 3 att man måste ha fullt förtroende för att kollegorna i en annan grupp gör sitt bästa.

Den intervjuade personalen delar uppfattningen att de har stor möjlighet att påverka verksamheten och de beslut som fattas inom verksamheten. De är alla med i olika grupper och tycker att de på ett naturligt sätt kan lyfta nya frågor och idéer. I de olika grupperna har man mandat att själva fatta beslut, något som anställd 2 menar gör så att allt går mycket fortare då man slipper lyfta frågorna högre upp. På frågan om de är delaktiga i beslutsprocessen svarar anställd 3 "där är vi ju hela tiden". Enligt anställd 3 är Lilians roll på mötena, att vara medbestämmande och medledare, då hon förklarar och för en dialog med de anställda. Hon poängterar att personalen sitter på så mycket kunskap. Respondenterna har svårt att svara på vad som är mindre bra med att jobba på Tubberödshus. De påpekar att man kontinuerligt jobbar med förbättringar inom verksamheten vilket innebär att det som fungerar mindre bra hanteras i den processen. Generellt sett verkar de anställda respondenterna uppskatta det utökade ansvaret och sin möjlighet till andra arbetsuppgifter, men de verkar ha kommit olika långt i sin egen förändringsprocess och anpassning. Lilian poängterar att vi alla är olika och lär oss olika snabbt, men att det ligger en yrkesstolthet i att bära ett större ansvar. Det utökade ansvaret kan leda till att det blir intensivt med mer att göra enligt anställd 1 och det kräver mer planering än tidigare.

Det stora målet har tidigare varit att skapa Tubbemodellen och med den en välfungerande verksamhet. Men för att fortsätta utveckla verksamheten och bli "Sveriges bästa äldreboende" så sätter man nu, enligt anställd 3, upp nya mål. Lilian anser att personalen har mycket kunskap och att det är viktigt att de blir delaktiga i att skapa mål och visioner. På så sätt blir det deras mål och visioner, inget som bara kommer uppifrån. Därför åkte man på en konferens till Varberg, ett möte

som anställd 3 för övrigt höll i. I olika grupper arbetade man fram vilka mål de ska ha och hur man ska nå dessa. Personalen enades om målen, både egna och från kommunen ställda mål. I samband med konferensen fattades gemensamma beslut. Man arbetade också fram hur man ska nå målen. Alla de anställda svarade under intervjun att målen och vägen för att nå dessa är tydlig för dem. En av respondenterna, anställd 1, tycker att det är bra att repetera målen, vilket det enligt henne finns möjlighet till att göra på obligatoriska arbetsplatsträffar. Då träffas personalen en gång i månaden utan att intraprenadchefen är delaktig.

#### **4.2.3 Motivation**

Lilian påpekar under intervjun att det, tack vare det utökade ansvaret, finns en väldig yrkesstolthet bland personalen. Hon menar på att man lär sig nya saker vilket leder till att man kan ta nya uppdrag som är mer avancerade och på så sätt få ökad stimulans i arbetet. Hon jobbar medvetet med att flytta fram positionerna, det vill säga ökar ansvaret, för varje medarbetare. I stället för att skapa avundsjuka har personalen även fått förståelse för att man måste satsa på utbildning i och med ett nytt uppdrag för en person. Under medarbetarsamtalen läggs en personlig utvecklingsplan och återkoppling görs till denna, men annars använder Lilian mycket spontan feedback för att få sin personal att växa och bli bättre. Personalen har också fått uppmuntran genom att få åka på konferenser och studiebesök, något som inte är så vanligt inom den kommunala verksamheten. Det är heller inte vanligt att en undersköterska sitter med i styrelsemöten med socialchefen och kommunalchefen, vilket anställd 4 kommenterar i intervjun. De anställda har ingen belöning i form av förhöjd lön, de följer, enligt anställd 2, det kommunala avtalet.

Flera respondenter tycker det är roligt att göra lite mer utöver de vanliga arbetsuppgifterna. De anställda anser att de är delaktiga och får vara med att påverka verksamheten samt fatta beslut. Anställd 4 lyfter fram det positiva med att vara med i ledningsgruppen och i styrelsen där hon och gruppen har mandat att fatta beslut. Självärdigheten i arbetet är, enligt anställd 2, uppskattad då de själva planerar och bestämmer vad de gör med pengarna. Anställd 4 uttrycker "Äntligen fick man möjlighet att påverka och känna den känsla att jag verkligen kan utveckla mig i min yrkesroll och så utveckla mig som person".

#### **4.2.4 Ekonomistyrning**

Det Lilian beskriver som en av de största fördelarna med att arbeta som en intraprenad, är att man bär under- och överskott. Verksamheten har möjlighet att själva använda ett eventuellt överskott men de är även ansvariga för att hantera ett underskott. En annan fördel är att medarbetarna blivit delaktiga i inköps- och budgetarbetet. Enligt Lilian är detta en del av det medvetna arbetet, med få personalen att utföra det som hon som chef tidigare gjort, för att de ska få en helhetssyn av

verksamheten. Så idag har inköpsgruppen, som sköter alla inköp, full koll på alla kostnader för olika poster. Budgetgruppen består av en huvudansvarig personal från alla de övriga grupperna. De har tillsammans kontroll över den månatliga samlade ekonomin. Avstämningar av budget görs en gång i månaden då gruppen träffas. Innan intraprenaden, så var det kommunen som mer strikt styrde och fördelade budgeten. Nu kan man använda ett överskott till andra saker, som utflykter med de boende, konferenser, studiebesök och andra aktiviteter samt till fler vidareutbildningsmöjligheter. Tidigare styrdes utbildningen centralt medan man idag själva som medarbetare är med och bestämmer vilka utbildningar som gruppen behöver gå på.

Enligt Anställd 4 har man inte gjort underskott något år under de tre år som kontraktet av intraprenaden har gällt. De överskott som varit har enligt respondenten används till utflykter, aktiviteter, växthus och uppfräschning av lokaler. Personalen bestämmer själva, i samråd med de boende, vad pengarna ska användas till. Exempel på utflykter som nämndes under intervjuerna är Jul på Liseberg, semesterresa till Danmark, båttur med Atene och Borås djurpark. Anställd 4 gör en jämförelse med hur det fungerade innan intraprenaden, då man inte kunde köpa en blomma utan att fundera på vilka pengar som skulle användas. Hon menar vidare att möjligheten att behålla överskottet blev och är en motivation, att det bidrar till att man tänker mer på pengarna som "mina". Hon gör en jämförelse med en hemmabudget, och att pengarna kan användas och flyttas mellan olika kostnadsposter. Innan intraprenaden upplevde hon att cheferna pratade om siffror, siffror som man inte brydde sig om överhuvudtaget. Detta är en bild som Lilian också ger under intervjun, att hon tidigare satt och läste upp siffror men att ingen var intresserad av att lyssna.

Den största kostnaden för verksamheten är personalen. Genom att de anställda nu själva har insyn och förståelse för dessa kostnader så kan de tillsammans välja om en vikarie ska tas in eller inte. Man hjälps åt och täcker upp för varandra i större utsträckning. Personalen har, enligt Lilian, fått en stor kostnadsmedvetenhet och inköpsgruppen har koll på priser så att man kan göra mer kostnadsmedvetna inköp. Ett exempel på vad kostnadsmedvetenheten har resulterat i är att man låter de boende hellre gå på toaletten än att de ska använda blöjor, vilket innebär en kostnad. Det blir också bättre för de boende då de får röra på sig.

#### **4.2.5 Förbättrat resultat, kvalité**

De boende står i centrum och de är med och påverkar verksamheten. Som exempel kan nämnas aktiviteter, mat och att delta vid intervjuer av ny personal. Det finns representanter av de boende med i flera av arbetsgrupperna, där de kan vara med och påverka samt fatta beslut. Mötena och delaktigheten piggar upp de boende enligt, anställd 2, de känner sig behövda.

Personalen umgås mycket med de boende, man äter tillsammans, gör aktiviteter tillsammans, beslutar om verksamheten tillsammans och inte minst pratar tillsammans. Detta skiljer sig från hur det var tidigare. En av de anställda, anställd 2, svarar att de boende upplevs gladare nu och en annan, anställd 1, menar på att det blivit mindre oro hos de boende sedan man tagit bort personalrummet. Flera av respondenterna pratar om positiv anda, att de är som en familj, att det är ett riktig hem och om sammanhållning.

Man håller på att utforma, förutom en kommunal värdegrund i omsorg om äldre, en egen värdegrund för de anställda på Tubberödshus. Den beskriver hur de anställda ska vara mot varandra samt mot de boende. De anställda vill jobba med en familjekänsla och inte som anställd 2 uttryckte det, se de gamla som de och personalen som vi. Lilian poängterar att de jobbar med en väldigt relationsbaserad äldreomsorg, att personal och de boende umgås mycket och blir mer personliga med varandra.

Verksamheten har, två gånger om året, egna uppföljningar på hur de boende trivs. Genom enkäter, som personalen varit med att ta fram, får man svar på upplevd trygghet, bemötande av personal, information, inflytande, mat, social samvaro, aktiviteter samt avslutningsvis en upplevd helhet av boendet. Lilian menar att verksamheten blir mer resultatinkänt då enkäterna används som en uppföljningsmodell.

#### **4.2.6 Upplevda skillnader före och efter arbetet som en intraprenad**

En av de anställda, anställd 4, upplevde att det tidigare hade varit kontroll mellan kollegor. Man bevakade varandra och det fanns inte möjlighet att göra andra saker, förutom att vårda, tvätta och städa. Faktorer som hindrade personalen från att till exempel ta en spontan promenad, var att det då uppstod frågor vem som ska täcka upp för denne under tiden. Idag är många aktiviteter schemalagda och de boende får information månadsvis om de olika aktiviteterna. Respondenten menar att struktur är jätteviktigt för att få verksamheten att fungera. Genom det gemensamma arbetet i de olika grupperingarna skapar personalen, tillsammans med de boende, själva denna struktur. Personalen täcker upp för varandra och möjliggör annan aktivitet än det som vanligtvis ingår i vårdarbetet. Flera av respondenterna upplever att de är mer flexibla och att det finns utrymme för mer spontanitet än vad det fanns tidigare. De lyfter fram att det nu är mycket mer aktiviteter än innan intraprenaden. Aktiviteterna var tidigare arrangerade utifrån av inhyrd personal. Idag är det personalen själva som håller i aktiviteterna, vilket ger dem mer tid tillsammans med de boende. Exempel på aktiviteter kan vara, allsång, adventskaffe, film med popcorn, bakning eller födelsedagskalas när någon fyller år.



Två av respondenterna, anställd 2 och 3 menar på att de inte tidigare haft möjlighet att vara med och planera. När de sköter det själva så får de full insyn och en förståelse för varför det kanske är lite extra spring en dag på jobbet. Innan intraprenaden var det en gruppledare som skötte all schemaläggning och för detta fick den mer i lön, något som anställd 2 upplevde inte kändes bra.

Anställd 4 upplever att man tidigare mer jobbade på rutin, utan att tänka så mycket och om man ville förändra något så blev det förhindrat. Det är skillnad idag, då hon både får tycka och tänka och vara med och påverka sitt arbete. Hon menar vidare att de boende nu står i centrum. De boende bestämmer själva hur de vill ha det och de värderar samtalen med personalen högt.

Flera av de anställda tycker att man idag kommit de boende närmre och att det blivit en bra sammanhållning i verksamheten. Genom att man kommer sina kollegor närmre upplever man att det är lättare att tala om vad man tycker, vilket har lett till att det blivit mycket mindre "prat bakom ryggen". Lilian ser samtidigt att det idag har blivit lättare att uttrycka missnöje och åsikter, då det finns tydliga forum i de olika grupperna. Hon menar vidare att både personalen och de boende är vinnare då deras delaktighet och inflytande har ökat. Tidigare tyckte hon man hade en delsyn på verksamheten, något som nu har utvecklats till en helhetssyn.

## 5 Analys

I följande avsnitt kopplar vi samman den teoretiska referensramen med det empiriska materialet för att försöka ge svar på arbetets problemställning. För analysen används vår modell, Figur 1, och avsnittet är disponerad enligt modellen.

### 5.1 Decentralisering, delegerat ansvar

Den decentralisering som har gjorts och växt fram under de senaste åren på Tubberödshus har lett till att medarbetarna fått ta större ansvar i den operativa verksamheten. Implementeringen av Tubbemodellen är avslutad och verksamheten verkar fungera väl, då både de anställda och de boende verkar mycket nöjda. *Beslutsvägarna* har i och med delegeringen blivit kortare och man utnyttjar nu den *kunskap* som finns hos medarbetarna mer effektivt, genom de olika ansvarsgrupperna men även genom att personalen är en del av styrelsen och ledningsgruppen. De anställda är nu med fullt ut i beslutsprocessen, något som är en av de fördelar Mintzberg (1983) och Hurley et. al (1995) lyfter fram med en *decentraliserad* verksamhet. Personalen sätter själva upp verksamhetens mål och vägen dit, genom att bestämma hur målen ska uppnås. Vägen till målen är således inte bestämd uppifrån vilket visar att även medlen till att nå målen är delegerade (Almqvist, 2006), något som konfirmeras av kommunstyrelsens ordförande som tryckte mycket på att *kunskapen* till att nå målen på bästa sätt sitter i den operativa verksamheten. Han menar även att delegeringen måste ske fullt ut ifrån kommunen för att lyckas. Almqvist (2006) poängterar betydelsen av uppföljning i en *decentraliserad* verksamhet. På Tubberödshus görs, förutom de centrala "Öppna jämförelser", även uppföljningar inom verksamheten med en egen intern kvalitetsmätning i enkätform. Genom denna uppföljning kan verksamheten mätas och *resultaten kan förbättras*.

En förutsättning för att implementera intraprenaden har varit ett bra ledarskap med en processledare som fått alla att känna sig delaktiga och bidra till förändring. Arbetet kräver dessutom att personalen vill vara delaktiga i att genomföra en förändring. I början av processen fick de anställda välja om det ville vara kvar eller inte och de som valde att sluta fick erbjudande om en anställning på ett annat kommunalt boende. För att driva arbetet på Tubberödshus och skapa "empowerment" krävs en chef som tar rollen som en operativ ledare och har förmåga att delegera och utveckla medarbetarna till att ta utökat ansvar. Från kommunens sida ser man det som ett tecken att delegeringen nedåt har fungerat då intraprenadchefens tjänst nu kan minskas från 100 % till 50 %. För att lyckas har man också skapat en tydlig ansvarsstruktur i verksamheten. Grupperingarna leder till tydliga och naturliga forum där frågor kan lyftas och bearbetas.

För att sammanfatta arbetet med ett *delegerat ansvar* i och med införandet av intraprenaden så har det inneburit *kortare beslutsvägar* och att man nu utnyttjar *kunskapen* i den operativa verksamheten. Både Almqvist (2006) och Emmanuel et al. (1995) hävdar att makt längre ner i organisationen kan skapa mer *motivation* hos de anställda, något som tydligt framkommer då flera av respondenterna uttrycker att det är roligt att göra mer utöver de vanliga arbetsuppgifterna. De anställda känner sig även mer *engagerade* i verksamheten då de själva styr och är ansvariga för den. De täcker upp för varandra och jobbar som ett team tillsammans med stor sammanhållning mot gemensamt uppsatta mål.

## 5.2 Motivation

Enligt Emmanuel (1995) så kan orättvisa i belöning leda till missnöje, något som framkom i en av intervjuerna då man tidigare arbetade med en gruppleddare som fick mer i lön. Idag får alla anställda lön enligt kommunens avtal, ingen får något extra betalt, trots att alla tagit ett ökat ansvar. Det utökade ansvaret är istället en belöning och flera respondenter känner efter omorganisationen en stor yrkesstolthet. Ytterligare belöningar är den ökade *motivationen* och *engagemanget* samt möjligheten till att vidareutbildas och växa i yrkesrollen. *Motivation* skapas också av den nya ekonomiska modellen, som gör att de själva kan styra kostnader. De har även möjlighet att använda ett eventuellt överskott till exempelvis utflykter för de äldre, renovering av utrymmen på boendet samt utbildningstillfällen för de anställda. Personalen uttrycker i intervjuerna att de uppskattar sin självständighet och möjligheten att vara med att besluta och påverka verksamheten.

Följden av *decentraliseringen* är att ansvaret för verksamhetens resultat nu är delegerat till de anställda, något som Buchner (2007) stödjer i sin teori. Tubberödshus har försökt nå en hög målkongruens genom att i största möjliga mån placera in alla medarbetare i rätt arbetsgrupp utifrån de anställdas eget intresse och deras *kunskap*. Genom detta ökar man möjligheterna till att personalens individuella mål uppfylls och därmed även verksamhetens mål (Emmanuel, et al., 1995; Anthony & Govindarajan, 2007). Chefens roll ändras från att vara resultatansvarig till att bli ansvarig för att ha en bra dialog med medarbetarna. Intraprenadchefen är nära verksamheten rent operativ vilket ger henne möjlighet att ge rätt feedback till medarbetarna och få dem att växa i sina roller.

Genom att de anställda är delaktiga i att ta fram verksamhetens mål samt de egna styr- och uppföljningsverktygen så skapas *engagemang*. Man tillgodogör sig *kunskapen* hos de anställda då de själva till exempel har utformat den egna kvalitetsenkäten och är med i uppföljningen av resultaten. *Kortare beslutsvägar* gör att personalen tycker att de på ett naturligt sätt kan lyfta nya frågor och idéer. En *engagerad* personal som känner sig *motiverad* kan enligt Macey & Schneider (2008) leda till ett *förbättrat resultat*, vilket i fallet med Tubberödshus innebär en högre kvalitet.

### 5.3 Förbättrad ekonomistyrning

På Tubberödshus använder man sig av budgetering som formellt styrmedel men jobbar samtidigt mycket med, som Samuelson (2004) benämner sin organisationsstruktur, utformningen av sin verksamhet genom ansvar och befogenheter. Man inkluderar även mjuka styrmedel då man aktivt väljer att arbeta med en egen värdegrund, hur man ska bemöta varandra och de boende. Personalens *kunskap* gör att *rätt parametrar* inkluderas, då de själva får arbeta fram styrmedlet. Vidare har man skapat en företagskultur som gynnar öppenhet, då de anställda kan ha synpunkter och med dem även har möjlighet att påverka. Genom att de anställda nu är ansvariga och *engagerade* så har de fått en helhetssyn av verksamheten, vilket ger en ökad förståelse. Detta leder till att man istället för att skapa avundsjuka och misstänksamhet mellan kollegor skapar gemenskap. Boendet har, enligt flera av respondenterna, en familjeanda med god sammanhållning och tiden med de boende prioriteras. I kulturen ligger också lärandet som ett mjukt styrmedel, att öka personalens *kunskap*. Fokus läggs på vidareutbildning och att personalen kontinuerligt ska utvecklas för att nå nya mål och därmed utöka sitt ansvar.

I och med delegeringen så har *beslutsvägarna kortats* av, de anställda menar att man inte behöver gå uppåt i organisationen för att fatta beslut. Detta i kombination med att den delegerande verksamheten nu är en mindre enhet, gör det lättare att vara *flexibel*. Eftersom den operativa personalen är inkluderad fullt ut i driften av verksamheten samt att de har en helhetssyn, ges möjlighet att kontinuerligt göra förändringar, både i finansiella och i icke-finansiella styrmedel, så som till exempel budget och genom värdegrunden även företagskultur. Denna *flexibilitet* i styrmedlen är viktig i en föränderlig miljö (Bunce, et al., 1995; Srinivas, 2009). Inklusionen av den operativa personalen är också viktigt för att skapa en *förståelse* och *transparens* i de olika styrmedlen inom verksamheten. Två av respondenterna menar på att de inte tidigare haft möjlighet att vara med och planera. Nu när de sköter det själva så får de full insyn och en *förståelse* för varför det kanske är lite extra spring en dag på jobbet.

Det som tidigare på Tubberödshus var oförståeliga siffror från chefen är nu en del av medarbetarnas vardag och *förståelsen* för siffror samt budgetens uppbyggnad har ökat markant. Här har man, precis som Radu (2011) förespråkar, fått medarbetarna att känna *engagemang* och delaktighet i utarbetning av budgeten. Då de ansvariga är i den operativa verksamheten blir *beslutsvägarna korta* och möjlighet ges att, precis som piloten (Srinivas, 2009), *flexibelt* korrigera kursen genom att ha koll på olika förändringar och avvikelser. Delaktigheten av de anställda har gjort att man nu, istället för schabloniserad budget med fasta poster, använder budgeten på ett mer *flexibelt* sätt. I budgetgruppen tar man också del av den *kunskap* som finns hos de anställda, de vet vad som behövs och vad de äldre uppskattar. Detta möjliggör att *rätt parametrar* används i budgeten. Den offentliga

verksamheten i kommunen använder sig av årlig budgetering vilket kritiseras av Hopwood (1972) som menar att är budget ett kortsiktigt styrverktyg medans verksamhetens mål är långsiktiga. I och med intraprenaden har man skapat ett mer långsiktigt perspektiv då budgeten ses som en balansräkning där över- och underskott kan skjutas mellan åren. Genom det har man skapat ett incitament för kostnadsmedvetenhet, vilket ger möjlighet till ett överskott som kan användas till kvalitetshöjande aktiviteter. Det har medfört att de anställda tänker på pengarna som "mina" pengar och de kan själva besluta vad överskottet ska gå till. Exempel på vad kostnadsmedvetenheten lett till är att man försöker undvika kostnaden att ta in vikarier, istället samarbetar man mer och täcker upp för varandra. Skapandet av incitamentet har lyckats då man i verksamheten haft överskott under de tre år som intraprenaden funnits. Genom intraprenaden har Tubberödshus fått möjlighet till att styra sin verksamhet mer långsiktigt genom att planera och investera över åren. Verksamheten kan ta en större investering ett år för att sedan dra fördelar ekonomiskt av investeringen kommande år, något som inte kan göras då budgeten styrs på årsbasis.

#### 5.4 Förbättrat resultat

Eftersom "Öppna jämförelser" redovisas på kommunnivå så kan vi inte få resultat före och efter arbetet som intraprenad. Ingen specifik utredning har heller gjorts för att bedöma arbetet under de tre år som intraprenaden funnits. Kommunen har sett så pass mycket positivt i verksamheten att man trots avsaknad av undersökning ändå beslutat att förlänga avtalet. Man ska även starta upp ytterligare ett äldreboende på intraprenad för att få kvalitetsvinster utan att det behöver kosta mer. För att kunna fånga förändringar i kvalitet har vi har valt att fråga de anställda vad de upplever som störst skillnad i verksamheten före och efter intraprenaden. De uppger att de genom att planera mer får mer tid till de boende, vilket är en effektivitetsförbättring, något som Prabhakar (2012) menar kan vara ett resultat av en väl implementerad decentralisering. Samtliga respondenter är eniga om att de boende nu står i centrum av verksamheten och man satsar mycket på en relationsbaserad äldreomsorg. De äldre får själva vara med och bestämma över sin vardag samt att de fått en ökad samvaro och relation med de anställda. Förutom att antalet planerade aktiviteter har ökat så finns det nu också större möjlighet för spontana aktiviteter. Genom att ha ett eget kök kan de boende nu även påverka kvaliteten på maten och de kan själva välja vad de vill ha på sin matsedel. Personalen upplever att de boende blivit gladare och mer trygga efter införandet av det nya arbetssättet. För att framöver kunna mäta resultatet i form av kvalitetsförbättringar har man nu också skapat en egen uppföljningsmodell genom den egna enkäten.

I den nya verksamheten upplever personalen mer gemenskap vilket leder till mindre avundsjuka och kontroll bland kollegor. De uppskattar att få vara med och påverka och fatta beslut, något som gör arbetet mindre rutinartat och i stället skapar en yrkesstolthet. Det *delegerade ansvaret* leder till att

de anställda utvecklas och den nya *kunskapen* hos dem kan användas för ytterligare *förbättra resultaten* genom att verksamheten styrs med *rätt parametrar*.

## 6 Avslutande Diskussion

Mycket i denna studie är positiva resultat baserade på intervjuer med olika inblandade parter, som alla är stolta över det som åstadkommits. I detta stycke vill vi nyansera denna bild genom en mer kritisk avslutande diskussion.

Processen med att implementera intraprenaden har varit lång och kostat mycket energi av alla inblandade. Intervjustudien visade att förändringen och vägen till att nå den nya organisationsformen inte var lätt. Detta tror vi beror på stereotypa yrkesroller och vad en undersköterska förväntas göra i sin roll. Det har varit en stor omställning att "skaka av sig" den stereotypa rollen för att ta på sig nytt ansvar och bli delaktig i beslut, något som tagit olika lång tid för personalen. Det nya arbetssättet har också krävt en hög grad av självständighet, vilket inte fanns i den gamla rollen. I fallet med Tubberödshus så har "rätt" resurser funnits på plats vilket underlättat implementeringen av intraprenaden. Chefen och ledaren i detta fall har haft rätt kompetens och ledarstil, vilket vi tror är av stor vikt för att lyckas med arbetet. Det har också bara varit personal som velat anta en ny roll och ett ökat ansvar utöver de vanliga arbetsmomenten. Men om den här typen av intraprenad skulle genomföras på många äldreboenden så kan man ställa sig frågan var den personal som inte vill ta ett ökat ansvar ska ta vägen? Ett sätt att hantera det skulle kunna vara att i framtiden differentiera lönerna, så att den som vill ta mer ansvar får mer betalt i förhållande till den som väljer att avstå från ett ökat ansvar. Man bör också beakta att vad som är belöning är en individuell uppfattning och ett utökat ansvar behöver inte uppfattas som en belöning av alla. Det uttrycktes att ansvaret kan leda till att arbetet bli mer intensivt, vilket vi tror kan upplevas som ett ökat arbete snarare än en belöning. För att följa resultatet av arbetet under förändringsprocessen borde man redan från början infört den egna uppföljningsmodellen med kvalitetsenkäten. På så sätt kunde man fått hjälp och vägledning av utfallet från undersökningarna även under utvecklingsfasen. Man hade också ifrån kommunens sida haft möjlighet att göra en mer regelrätt utvärdering av hur kvalitén skiljer sig före och efter arbetet med intraprenaden.

Genom att vi båda tidigare varit verksamma inom den privata sektorn vet vi att det där är vanligt med ett delegerat ansvar ner till operativ nivå. I offentlig sektor är detta inte lika vanligt förekommande vilket gör fallet med Tubberödshus mer intressant. I teorin har vi nämnt skillnader mellan de båda sektorerna och att offentlig sektor inte drivs av vinstmaximering eller av marknadskrafter (Boyne, 2002; Rainey, et al., 1976). I fallet med Tubberödshus skapar man inom den offentliga sektorn en verksamhet som liknar företag inom den privata sektorn. Detta genom att skapa incitament att vara kostnadsmedveten och kunna göra ett överskott, något som kan liknas vid vinst. Kommunen delegerar också ansvaret fullt ut och har förtroende för den kunskap som finns

inom den operativa verksamheten. Vi menar att förutsättningen för att använda vår modell inom offentlig sektor är arbetsformen, i form av intraprenad, med ett fullt delegerat ansvar.



## 7 Slutsats

I detta avsnitt drar vi viktiga slutsatser från vårt arbete med fallstudien. Vi besvarar vår forskningsfråga och identifierar fallets framgångsfaktorer.

För att svara på forskningsfrågan, hur ytterligare delegering från kommun till verksamhet kan förändra kvalitén, har vi studerat Tubberödshus äldreboende och förändringar i deras verksamhet. I studien kan vi se att ett delegerat ansvar leder till ett ökat engagemang och en helhetssyn av verksamheten. De anställda motiveras av att vara delaktiga i styrningen av verksamheten i form av beslutsfattning, målutformning, styrdokument och styrning av ekonomi. Som belöning erhålls ett utökat ansvar samt möjlighet att vidareutbildas och växa i sin yrkesroll, något som ger dem en stor yrkesstolthet. Genom att de anställda får en helhetssyn så ökas förståelsen av verksamheten, vilket leder till att man kan jobba tillsammans mot gemensamma mål. Eftersom styrningen av verksamheten nu görs av de med bäst operativ kunskap, personalen, så utnyttjas kunskapen optimalt. Delegeringen leder också till kortare beslutsvägar vilket gör verksamheten mer effektiv samtidigt som det gör den mer flexibel att svara på snabba förändringar i miljön. Alla faktorer ovan leder till att verksamheten skapas och styrs på ett bättre sätt för att generera ett förbättrat resultat i form av kvalitet för de boende. Inledningsvis nämns olika styrmedel på nationell nivå. Om man vill höja kvaliteten inom äldreomsorgen krävs komplement till redan befintliga centrala styrmedel. Detta kostar resurser i form av arbetstid vid framtagning, implementering samt uppföljning. Istället för att utforma dessa på nationell och kommunal nivå så kan man decentralisera utformningen av styrmedel till en operativ nivå, vilket inte behöver innebära ökade kostnader. Samtidigt använder man kunskapen hos personalen, som är bäst insatt i de operativa processerna.

Syftet med studien har varit att identifiera förändringar i styr- och uppföljningsmodeller vid det delegerade ansvaret, från kommunen till äldreboendet, för att kunna identifiera olika framgångsfaktorer. I fallet med Tubberödshus har vi identifierat följande framgångsfaktorer för att få ett förbättrat resultat.

**Ekonomiskt incitament** som skapar en kostnadsmedvetenhet. Kapitalet kan, genom den operativa kunskapen hos de anställda, användas på bästa sätt för att nå bättre kvalitet. Man har också skapat en långsiktighet genom att låta verksamheten använda sig av en balansräkning med över- och underskott istället för en mer kortsiktig årlig budget.

**Ledarskap** Det är viktigt att ledaren har mycket kunskap kring processer och den operativa verksamheten. Ledaren måste kunna delegera ansvar och få alla anställda att känna sig delaktiga för att de ska bidra till verksamheten. För att kontinuerligt förbättra arbetet krävs det att ledaren är delaktig och löpande ger konstruktiv feedback på personalens insatser.

**Struktur och ansvarsfördelning** Genom olika grupper, med tydligt ansvar och mandat att fatta beslut, skapar man forum där frågor naturligt kan lyftas och bearbetas. Alla i personalen har fått ett utökat ansvar och samma belöning, vilket förhindrar avundsjuka och skapar yrkesstolthet. Ansvaret skapar en ökad motivation samt leder till gemenskap och en känsla av att det är "vår" verksamhet. Man har valt att inkludera de boende i grupperna för att få kunskap om vad de har för önskemål samt att få dem engagerade i verksamheten.

**Motiverad personal** har varit en framgångsfaktor i fallet med Tubberödshus. De anställda har frivilligt valt att delta i förändringsarbetet och i den nya formen av verksamhet.

Framgångsfaktorerna som identifierats lyfter fram hur verksamheten ska drivas och hur man skapar en motiverad personal. Som ett resultat av detta får man resurser över till annat, resurser som en engagerad personal med kunskap om de boendes behov och önskemål kan använda för att öka kvaliteten för de boende. Med ovan nämnda framgångsfaktorer har man på Tubberödshus äldreboende lyckats skapa bättre kvalitet, både för de boende och för de anställda, utan att det har inneburit en ökad kostnad.

Om en kommun är beredd att släppa ansvaret för verksamheten, så är det relativt enkelt att skapa ett ekonomiskt incitament i andra liknande verksamheter. Det krävs en skicklig ledare som är beredd att delegera sitt eget ansvar ner till personalen för att kunna arbeta på det sätt som man gör på Tubberödshus. Faktorerna med en motiverad personal, struktur och ansvarsfördelning ställer även krav på personalen och att den är villig att genomgå en förändring av sin arbetsroll, med ökat ansvar och mer engagemang som resultat. Om man som uppdragsgivare är medveten om dessa framgångsfaktorer och betydelsen av dem när man startar upp en ny intraprenad, så tror vi att det är fullt möjligt och realistiskt att skapa en lyckosam verksamhet även i andra äldreboenden och kommuner.

## 7.1 Förslag på fortsatta studier

Vi har valt att utföra en fallstudie där vi studerat Tubberödshus äldreboende. Det skulle vara intressant att studera även andra fall med delegerat ansvar inom offentlig sektor. Detta för att kunna jämföra olika framgångsfaktorer och studera om det även i de fallen lett till ett förbättrat resultat.

Vidare skulle man kunna studera decentraliserade verksamheter, där delegering gjorts till operativ nivå, inom den privata sektorn för att sedan jämföra med vårt fall inom offentlig sektor. Detta skulle möjliggöra en jämförelse av framgångsfaktorer inom de båda sektorerna.

## Litteraturförteckning

2001:453 Socialtjänstlagen, S., 2001. [Online]

Available at: <https://lagen.nu/2001:453>

[Använd 05 November 2013].

Almqvist, R., 2006. *New public management : NPM : om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. 1 red. Malmö: Liber.

Andersen, T. J., 2004. Integrating Decentralized Strategy Making and Strategic Planning Process in Dynamic Environments. *Journal of Management Studies* 41:8, pp. 1271-1299.

Argyris, C., 1952. The Impact of Budgets on People. *Ithaca, NY: The Controllershship Foundation*.

Aus, L., 1997. Gamla vanvårdas på Polhemsgården i Solna. *Aftonbladet*, 14 Oktober.

Ax, C., Johansson, C. & Kullén, H., 2009. *Den nya ekonomistyrningen*. 4:3 red. Malmö: Liber.

Batljan, I., 2011. *Dagens Samhälle*. [Online]

Available at: <http://www.dagenssamhalle.se/debatt/se-moeljigheterna-i-framtidens-aeldreomsorg-1548>

Björklund, M. & Paulsson, U., 2012. *Seminarieboken*. 2:1 red. Lund: Studentlitteratur AB.

Boyne, G. A., 2002. PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT: WHAT'S THE DIFFERENCE?. *Journal of Management Studies* 39:1, pp. 97-122.

Brown, K., Waterhouse, J. & Flynn, C., 2003. Change management practices: Is a hybrid model a better alternative for public sector agencies?. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 16 No. 3, pp. 230-241.

Buchner, T. W., 2007. Performance Management Theory: A Look from the Performer's Perspective with Implications for HRD. *Human Resource Development International*, Vol. 10, No 1, pp. 59-73.

Bunce, P., Fraser, R. & Woodcock, L., 1995. Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. *Management Accounting Research*, Volym 6(3), pp. 253-265.

Emmanuel, C., Otley, D. & Merchant, K., 1995. *Accounting for Management Control*. 2 red. London: International Thomson Business Press.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L., 2011. *Metodpraktikan*. 3 red. Vällingby: Nordstedts Juridik.

Feltenius, D., 2012. Decentraliserad äldreomsorg under förändring. *Scandinavia Journal of Public Administration*, Volym 14, pp. 61-85.

Gruman, J. A. & Saks, A. M., 2011. Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review* 21, , pp. 123-136.

- Harter, J. K., Hayes, T. L. & Schmidt, F. L., 2002. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* Vol. 87, No. 2, pp. 268-279.
- Hood, C., 1995. The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, No. 2/3, pp. 93-109.
- Hopwood, A. G., 1972. An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 10(Empirical Research in Accounting: Selected Studies 1972), pp. 156-182.
- Hurley, J., Birch, S. & Eyles, J., 1995. Geographically-decentralized planning and management in health care: Some informational issues and their implications for efficiency. *Social Science & Medicine*, Volume 41, Issue 1, pp. 3-11.
- Häger, B., 2007. *Intervjuteknik*. Stockholm: Liber.
- Hördin, L., 2006. *Helsingborgs Dagblad, Lotte är ett levande hem för gamla*. [Online] Available at: [http://hd.se/mer/2006/04/16/lotte\\_aer\\_ett\\_levande\\_hem\\_foer\\_2/](http://hd.se/mer/2006/04/16/lotte_aer_ett_levande_hem_foer_2/) [Använd 05 November 2013].
- Johansson, C., Nilsson, G., Nilsson, J. & Samuelson, L. A., 1997. *Ekonomistyrning i svenska börsbolag*, Stockholm: EFI Research Paper, Nr 6575.
- Johnson, 1992. *Relevance Re-gained: From Top-Down Control to Bottom-Up empowerment*. New York: NY: The Free Press.
- Kaplan, R. & Norton, D., 1996. *The Balanced Scorecard*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Cooper, R., 1991. Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, May-June.
- Lantz, A., 2007. *Intervju-metodik*. 2:a red. u.o.: Studentlitteratur.
- Lindgren, L., 2012. *Rapport 2:2012, Öppna jämförelser, Ett styrmedel i tiden eller "Hur kunde det blir så här?"*, u.o.: FoU i Väst.
- Macey, W. & Schneider, B., 2008. The meaning of employment engagement. *Industrial and Organizational Psychology* 1, pp. 3-30.
- Mintzberg, H., 1983. *Structures in five: designing effective organizations*. u.o.: Prentice-Hall international Editions.
- Nationalencyklopedin, 2013. *Ekonomistyrning*. u.o.: u.n.
- Nationalencyklopedin, 2013. *Intraprenad*. u.o.: u.n.
- Otley, D., 2001. Extending the Boundaries of Management Accounting Research: Developing Systems for Performance Management. *British Accounting Review*, Volym 33, pp. 243-261.

Otley, D., 2003. Management control and performance management: whence and whither?. *The British Accounting Review*, Volym 35, pp. 309-326.

Prabhakar, R., 2012. Democratic decentralization and efficient public management in the world. *ANNAMALAI INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS STUDIES & RESEARCH*, pp. 67-74.

Prop 1997/98:113, S., 1998. *Nationella handlingsplanen för äldrepolitiken*. u.o.:Socialdepartementet.

Prop 2005/06:115, S., 2006. *Nationella utvecklingsplanen för vård och omsorg om äldre*. u.o.:Socialdepartementet.

Radu, M., 2011. The Budgetary Process- Reason for Dissatisfaction. *Annals Of The University Of Petrosani Economics*, Volym 11,4, pp. 255-262.

Rainey, H., Backoff, R. W. & Levine, C. H., 1976. Comparing Public and Private Organizations. *Public Administration Review* Vol.36 Issue 2, pp. 233-244.

Rapport, S., 2013. September 08: Ansvarig utgivare: Ulf Johansson.

Rust, E. G., 1919. Centralization vs. decentralization in management. *American Academy of Political and Social Science, Annals, volym 85*, pp. 100-109.

Samuelson, L. A., 2004. *Controllerhandboken*. Stockholm: Industrilitteratur.

Sandberg, M., 2013. *Dagens Samhälle, Medierna frossar i vårdskandaler*. [Online]  
Available at: <http://www.dagenssamhalle.se/nyhet/medierna-frossar-br-i-vardskandaler-4670>  
[Använd 07 November 2013].

Sciff & Lewin, 1970. The Impact of People on Budgets. *the Accounting Review*, Volym April, pp. 259-268.

Socialstyrelsen, 2012. *Vad tycker de äldre om äldreomsorgen?*, u.o.: Socialstyrelsen .

Srinivas, S., 2009. Effective Performance Management. *Journal Of Business Logistics*, Volym 30, 2, pp. 85-100.

Svenska Dagbladet, 2013. *Svenska Dagbladet, Chef bortplockad efter vårdskandal*. [Online]  
Available at: [http://www.svd.se/nyheter/inrikes/chef-bortplockad-efter-vardskandal\\_8418036.svd](http://www.svd.se/nyheter/inrikes/chef-bortplockad-efter-vardskandal_8418036.svd)  
[Använd 08 November 2013].

Sveriges Radio, 2011. *Kanal P4*. [Online]  
Available at: <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=104&artikel=5633293>  
[Använd 04 November 2013].

Taylor, F. W., 1911. *The principles of scientific management*. New York: Harper and Brother .

Tengblad, S. & Hällsten, F., 2002. *Personalansvar och medarbetarskap: Lön för mödan? Om personalansvar inom omsorgsarbete*. Göteborg: BAS.

Tjörns Kommun, 2010. [Online]  
Available at:

<http://www.tjorn.se/omsorghjalp/boenden/boendeforaldre/aldreboende/tubberodshusaldreboende/tubberodshussomintraprenad.4.6319523e128d93e56fa800032863.html>  
[Använd 04 November 2013].

Ton, Z., 2012. Good 4 Retailers. *Havard Business Review*, Januari-Februari, pp. 125-131.

Yin, R. K., 2007. *Fallstudier: Design och genomförande*. 1:1 red. u.o.:Liber.

## Bilaga 1

### Intervjuguide

**Martin Johansen, Kommunalpolitiker (FP) Tjörns kommun**

Syftet med intervjun är att ta reda på skillnader i ekonomistyrnings- och uppföljningsmodeller före och efter införandet av intraprenad på Tubberödshus.

Godkänner du att uppsatsen publiceras i en öppen sökbar databas via Göteborgs Universitet? Vill du vara anonym? Godkänner du att intervjun spelas in för att underlätta bearbetningen av data?

#### Övergripande frågor

1. Varför valde man att införa intraprenad just på Tubberödshus?
2. Hur fungerade boendet innan intraprenaden?
3. Hur fungerar boendet idag? Vilka skillnader ser du i boendet?
4. Vet du hur Tubbemodellen arbetades fram? Var du delaktig?
5. Verksamhetschefen fick i och med intraprenaden ett större ansvar, gav det någon form av ökade förmåner?
6. Vad ser du för fördelar med att arbeta genom intraprenad, delegerat ansvar? Nackdelar?
7. Vi har sett att kommunen tänker prova modellen även på Lilldals äldreboende, vad ligger bakom beslutet?

#### Ekonomistyrnings- och uppföljningsmodeller

8. Hur ser era ekonomiska styrmedel ut i "vanliga" äldreboenden?
9. Hur skapas den budget som ges ut till de övriga boenden i kommunen?
10. Hur ofta har ni avstämningar av budget?
11. Skiljer sig de ekonomiska styrmedlen i fallet Tubberödshus i jämförelse med andra "vanliga" kommunala boenden? På vilket sätt?
12. Finns det tillgång till "årsredovisningar"

#### Kvalitetsfrågor

13. Vilka kvalitetsutvärderingar görs i äldrevården inom kommunen?
14. Skiljer sig uppföljningen mellan "vanliga" äldreboenden och Tubberödshus?
15. Finns det tillgång till kvalitetsmätningar/utvärderingar som gjorts före respektive efter införandet av intraprenaden på Tubberödshus?

#### Allmänt

16. Hur sprids information om intraprenad och Tubbemodellen till andra kommuner/politiker?
17. Förutom det vi pratat om, finns det något annat du tror kan vara relevant för vårt arbete?

Får vi lov att återkomma, via telefon eller mail, med kompletterande frågor?

## Bilaga 2

### Intervjuguide

Lilian Bohlin, Intraprenadchef, Tubberödshus äldreboende

Syftet med intervjun är att få en djupare förståelse för hur äldreboendet drivs annorlunda från tidigare samt få svar på frågor om hur pengarna används på ett annat sätt jämför med hur de används innan införandet av intraprenad.

Godkänner du att uppsatsen publiceras i en öppen sökbar databas via Göteborgs Universitet? Vill du vara anonym? Godkänner du att intervjun spelas in för att underlätta bearbetningen av data?

#### Övergripande frågor

1. Vad är Tubbemodellen? Hur arbetades den fram?
2. Hur skiljer ni er från Thyra Franks modell på Lotteboende?
3. När började du arbeta som chef för boendet?
4. Vad är anledningen till att den tidigare chefen slutade?
5. Vad ser du för fördelar med att arbeta genom intraprenad, delegerat ansvar? Nackdelar?

#### Personal

6. Hur har responsen på Tubbemodellen varit bland de anställda?
7. Har personalen inkluderats mer i beslutsprocessen i och med intraprenaden?
8. Har personalomsättningen förändrats sedan intraprenaden infördes?
9. Hur är personalens arbetsuppgifter uppdelade?
10. Hur får personalen feedback på sin arbetsinsats?

#### Boende

11. Hur har responsen på Tubbemodellen varit bland de boende?

#### Ekonomistyrning/Verksamhetsstyrning

12. Vad är målet för verksamheten?
13. Har ni en utarbetad strategi för hur ni ska nå målet? Hur har strategin utarbetats? Hur mäts verksamheten internt?
14. Hur fungerade "budgeten" innan intraprenaden infördes?
15. Är det fortfarande i budgetform ni arbetar? På vilket sätt?
16. På vilket sätt arbetar ni med så kallade mjuka styrmedel, vilket till exempel skulle kunna vara företagskultur, lärande?
17. Hur skiljer det sig från innan intraprenaden?
18. Hur ofta har ni avstämningar av "budget"?

#### Kvalitetsfrågor

19. Finns det tillgång till kvalitetsmätningar/utvärderingar som gjorts före respektive efter införandet av intraprenaden på Tubberödshus?
20. Vad har förändrats kvalitetsmässigt från före och efter intraprenaden?
21. Hur ofta har ni avstämningar av kvalitet?



## **Bilaga 3**

### **Intervjuguide**

#### **Personalen på Tubberödshus äldreboende**

Syftet med intervjun är att få kunskap om hur personalen upplever arbetet i verksamheten som drivs i intraprenadform.

Respondenterna kommer att vara anonyma och benämnas Anställd 1, Anställd 2 och så vidare.

Uppsatsen kommer att publiceras i en öppen sökbar databas via Göteborgs Universitet. Godkänner du att intervjun spelas in för att underlätta bearbetningen av data?

#### **Övergripande frågor till alla respondenter**

1. Hur länge har du arbetat på Tubberödshus?
2. Vad är positivt med att arbeta på Tubberödshus? Vad är mindre bra?
3. Hur mycket är ni som personal med i beslutsprocessen?
4. Känner du att du kan vara med att påverka verksamheten? Kan du ge ett exempel?
5. Tycker du att verksamhetens mål och vägen dit är tydlig?

#### **Frågor till respondenter som arbetat både före och efter intraprenaden**

6. Hur ser du att verksamheten har förändrats?