

Kandidatuppsats i offentlig förvaltning HT15

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Fredrick Göthberg

Martin Viberg

Handledare: Pierre Donatella

Examinator: Emma Ek Österberg

Ekonomisystem – för vem?

- **En kvalitativ fallstudie om verksamhetsansvarigas ekonomiska informationshantering.**



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN**

Abstract

Titel: Ekonomisystem - för vem? – En kvalitativ fallstudie om verksamhetsansvarigas ekonomiska informationshantering.

Författare: Fredrick Göthberg, Martin Viberg

Nyckelord: Verksamhetsansvariga, Informationsanpassning, Informationskanaler, Ekonomisk information

Om studien: Den här studien behandlar verksamhetsansvariga sätt att få till sig ekonomisk information. Studiens syfte utgår ifrån ett användarperspektiv för att utifrån de verksamhetsansvarigas uppfattning kartlägga deras viktigaste informationskanaler för ekonomisk information och ge förståelse kring hur de fungerar. I studien används en blandning av teorier som gemensamt berör studiens syfte. Teori om informationsflöde, informationsanpassning, chefer och styrning används bland annat. Studien bygger på elva intervjuer med verksamhetsansvariga över flera olika sorters verksamheter inom Göteborgs kommuns organisation. Resultatet visar på att alla typer av verksamheter har sina unika utmaningar att hantera. För att hantera dess utmaningar krävs förståelse för verksamheten, därför är det viktigt att informationskanalerna och informationen som ges är anpassad till verksamheten, därav begreppet informationsanpassning. Två primära informationskanaler har identifierats; verksamhetsekonom och ekonomisystem. Användarna kan förlita sig på en av dess två eller kombinera de både, vilket är det vanligaste. Vad användningens utformning beror på är svår att avgöra men verksamhetsekonom, kunskap om ekonomi och ekonomisystem samt användarens kontext framkommer som viktiga faktorer.

1. Inledning	8
1.1 Problemdiskussion	9
1.2 Syfte	10
1.3 Forskningsfrågor	10
1.4 Begreppsförklaring	10
2. Teoretisk referensram	11
2.1 Presentation av analysmodell	11
2.2 Information	13
2.2.1 Anpassning	14
2.3 IT-system	15
2.4 Aktören	17
2.4.1 Komplex roll	18
2.5 Styrning och information	18
2.5.1 Ekonomi och verksamhetsstyrning	19
2.6 Användning av den teoretiska referensramen	19
3. Metod	20
3.1 Metodval	20
3.2 Urval	21
3.2.1 Val av fall	21
3.2.2 Val av respondenter	22
3.3 Datainsamling	24
3.3.1 Intervjuer	25
3.4 Tillförlitlighet och äkthet	26

4. Empiri	27
4.1 Förutsättningar- sammanhang	27
4.2 Informationskanaler- Hur ser det ut och hur fungerar de	28
4.2.1 Ekonomen	28
4.2.2 Nekksus	29
4.2.3 Chefsstöd	29
4.2.4 Kollegor	29
4.3 Användare- behov och preferenser	30
4.3.1 Vilket behov av ekonomisk information finns i verksamheterna	30
4.4 Information- viktigaste kanalerna	32
4.4.1 Ekonomen	33
4.4.2 Nekksus	34
4.4.3 Mellangruppen	35
5. Analys	37
5.1 Tidigare studie	38
5.2 Varför ser det ut som det gör?	38
5.2.1 Nekksus- pratar inte med varandra	38
5.2.2 Ekonomen- insatt i verksamheten	39
5.2.3 Informationsanpassning	40
5.3.4 Komplex roll	40
5.2.5 Användarnas kompetens i ekonomisystemet	41
5.2.6 Hur kunskaper används för ekonomistyrning	41
5.3 Analysmodellen presenteras igen och återkopplas	42

5.4 Varför skiljer sig användandet av ekonomisystemet	43
6. Slutsatser	44
6.1 Vilka informationskanaler används för att hämta ek. information	44
6.2 Varför används dessa informationskanaler som de gör?	44
7. Förslag till vidare studier	45
8. Källförteckning	46
9. Bilaga- intervjuguide	49

Figur- och Tabellförteckning

Figur 1: Data, information och kunskap.	11
Figur 2: Analysmodell.	12
Tabell 1: Stadsdels- och fackförvaltningar.	23
Tabell 2: Respondenter och verksamheter	24
Tabell 3: Primära informationskanaler	32
Tabell 3: Primära informationskanaler	37
Figur 2: Analysmodell, Informationsflöde utifrån användarperspektiv	42

Förord

Vi vill tacka vår handledare Pierre Donatella för hans värdefulla råd och input under uppsatsens gång. Vi vill också tacka Jenny Johnsén på Intraservice, Göteborg, som fick in oss på ämnet och som hjälpte oss hitta respondenter.

Vi vill tacka alla de verksamhetsansvariga som medverkar som respondenter. Utan er hade det inte blivit någon uppsats. Tack för att ni tog er tid för oss.

Vi vill också tacka Karolina Natt och Dag samt Malin Lövgren för hjälp med genomläsning av manus och värdefulla synpunkter på detsamma.

Vi vill avsluta med att tacka varandra för gott samarbete under dessa dryga två månader under vilka vi har skrivit uppsatsen.

1. Inledning

Sverige har en stor offentlig sektor i förhållande till sin ekonomi, där den kommunala sektorn utgör en stor del av den offentliga sektorn. Fram till 80-talet var det en gynnsam ekonomisk utveckling i Sverige, vilket gjorde att det fanns goda möjligheter att bygga ut den offentliga sektorn. När den ekonomiska utvecklingen avtog på 80-talet flyttades fokus från expansion till krav på effektivisering (Cregård, 1996:14f). De stramare ekonomiska förutsättningarna ökade krav på användning av befintliga resurser på ett mer effektivt sätt. Detta resulterade i en utveckling av ekonomistyrningen. Den nya ekonomistyrningen fokuserade på att föra ner ansvaret lägre ner i organisationen, vilket kan beskrivas som decentralisering (Hood, 1991:3ff).

Förändringen, som beskrivits ovan, är en del av den övergripande internationella trend som har utvecklats inom offentlig förvaltning. Det nya systemet som utgör trenden kallas New Public Management (NPM) och har sitt ursprung i den anglosaxiska världen. NPM var ett uttryck för en ny syn på offentlig verksamhet och byråkrati. Förebilden för NPM är företagen och marknaden och ett av dess ledord är effektivitet. Ett genomgående syfte med NPM var att minska de växande utgifterna för offentlig sektor (Hood, 1991:3ff).

Decentralisering har varit en utveckling för att sprida ut ansvaret lägre ned i organisationer där kunskap om den operativa verksamheten finns (Brorström & Johansson, 1992: 13ff). Decentralisering kan även vara en lösning på det ökade behovet av information. Genom att sprida ut uppgifter i organisationen minskar informationsbelastningen hos ledningen. När ledningen avstår från att använda information genom att delegera delar av ansvaret, så blir de intressanta användarna av ekonomisystem den större och nyare gruppen som ansvaret har delegerats till och finns lägre ner i hierarkin med ansvar för sin egen verksamhet. De verksamhetsansvariga är ofta även resultatansvariga. Inom detta ansvar är ekonomisystem deras främsta formella verktyg i sitt ansvarstagande. De använder ekonomisystem för att samla information om den ekonomiska situationen inom deras verksamhetsområde. Till skillnad från högre chefer har de sämre tillgång till stöd från ekonomer i deras informationshantering. Det här aktualiserar relationen mellan verksamhetsansvariga och de ekonomisystem de brukar (Brorström, Haglund & Solli, 2005:319f). De verksamhetsansvariga på lägsta nivå är den grupp som är närmast den operativa nivån. Det är de som utgör den största gruppen chefer och ger bäst uttryck för decentralisering.

1.1 Problemdiskussion

För att styra en verksamhet behövs information. En viktig del av informationen utgörs av ekonomisk information som exempelvis budget, uppföljning, prognoser och rapporter. De flesta verksamhetsansvariga är även ekonomiansvariga där igenom också skyldiga att lämna ekonomiska rapporter (Brorström et al. 2005:180,209,319f). Samtidigt uppfattas ekonomi och redovisning som någonting svårt och ointressant av många (Schartau, 1993:199ff). Många chefer saknar kunskaper inom ekonomi, vilket gör att de undviker de ekonomiska frågorna (Lindvall, 2011:246).

De verksamhetsansvariga som i den nya ekonomistyrningen har fått ett större ansvar för ekonomin har oftast inte ekonomisk utbildning. I litteraturen presenteras framförallt två sätt för att stödja de verksamhetsansvariga. Det ena sättet är att de verksamhetsansvariga får en ekonom till sin hjälp. Ekonomen ska agera som en stödjande partner till de verksamhetsansvariga. Samarbetet går ut på att de ska föra en dialog, och ekonomen ska i vara en lyssnade part som försöker förstå den verksamhetsansvarigas behov (Jansson, 1991:33; Lindvall, 2011:241ff). Det finns en rådande uppfattning om att ekonomer oftast är mer intresserade av siffror än människor. Samtidigt är det viktigt att ekonomer är pedagogiska och kommunikativa för att kunna förmedla kunskap. (Lindvall, 2011:258ff)

Det andra sättet som används för att stödja de verksamhetsansvariga är ekonomisystem. De flesta med ekonomiansvar får sina ekonomiska rapporter ifrån ett ekonomisystem. Ur dessa system ska den verksamhetsansvariga även kunna hämta annan relevant ekonomisk information. I en studie som gjord på 80- och 90-talet av Solli och Wærn (1993) undersöktes användarnas uppfattning av ekonomisystem efter införandet av systemet och under en tid efteråt. Resultatet från studien visar bland annat på flertal problem med ekonomisystem; bland annat att de verksamhetsansvariga i låg grad använder sig av den ekonomiska information som ekonomisystemen ger. De verksamhetsansvariga använder sig istället av mer informella källor, bland annat så kallade *svarta böcker*, vilket kan inbegripa egna anteckningar och mallar. De verksamhetsansvariga använder sig också av direkta iakttagelser av verksamheten för informationsinhämtning av ekonomisk information. Även om stora resurser har lagts ner på ekonomisystemen har det resulterat i liten nytta för användarna (Brorström et al. 2005:316f).

Som tidigare förklarats har de verksamhetsansvariga främst verksamhetsekonomer samt IT-system som verktyg för att få till sig ekonomisk information. Dock har båda

informationskanalerna begränsningar. Hur de används är inte helt uppenbart, och forskningen visar framförallt på att de inte används som tänkt (Brorström et al 2005:316f, Lindvall, 2011:241ff)

Det är problematiskt att höga krav ställs på insamling av och förståelse för ekonomisk information hos verksamhetsansvariga, samtidigt som de verktyg som finns tillgängliga för att hantera detta, tenderar att vara svår användbara och inte fungera som tänkt.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att kartlägga och beskriva de informationskanaler som kommunala verksamhetsansvariga använder sig av, för att tillgodose sig ekonomisk information som de behöver för att styra sin verksamhet. Med informationskanal menas här en källa av information där en användare aktivt eller passivt hämtar information. Studien utgår ifrån verksamhetsansvarigas användarperspektiv för att studera hur de uppfattar det ekonomiska informationsflödet till sig, vilka problem som kan uppstå och vilka verktyg de använder för att tillgodose sitt informationsbehov.

1.3 Forskningsfrågor

Vilka informationskanaler används för att hämta in ekonomisk information?

Varför används dessa informationskanaler som de gör?

1.4 Begreppsförtydligande

Kollegor används i den här uppsatsen i en bredare bemärkelse än vanligt. Ordet innefattar både medarbetare och överordnad chef. Detta görs av praktiska skäl, för att få ett mer heltäckande ord som blir enklare för oss att använda. Chefer och verksamhetsansvariga används synonymt i den här uppsatsen. När vi använder de båda begreppen menar vi verksamhetsansvariga på lägsta nivå utan underordnad chef och med ekonomiansvar.

2. Teoretisk referensram

I denna del beskrivs den teoretiska referensram som kommer att ligga till grund vid analysen av empirin. Den teoretiska referensramen är uppbyggd efter en egenkonstruerad analysmodell som beskriver det ekonomiska informationsflödet hos verksamhetsansvariga. Analysmodellen kommer presenteras och förklaras med hjälp av tidigare forskning och de teorier vi kommer att använda i analysen. Vi kommer sedan att gå djupare in på teorin som presenteras utefter analysmodellens upplägg.

Forskning om information, ekonomisk styrning och chefers komplexa roll kan anses vara tämligen rik, men forskningen om hur verksamhetsansvariga tar till sig ekonomisk information är inte lika så rik. För att överkomma detta och sammanknyta forskningen har vi konstruerat en egen modell. Först kommer vi att presentera en modell av Davenport (1997) som har varit en förebild och ett hjälpmedel vid kontureringen av vår analysmodell. Sedan kommer analysmodellen presenteras och därefter kommer dess beståndsdelar och koppling till tidigare forskning att gås igenom del för del i teorikapitlet. Analysmodellen kommer även hjälpa till att presentera och förklara tidigare forskning och de teorier som uppsatsen kommer använda sig av.

2.1 Presentation av analysmodell

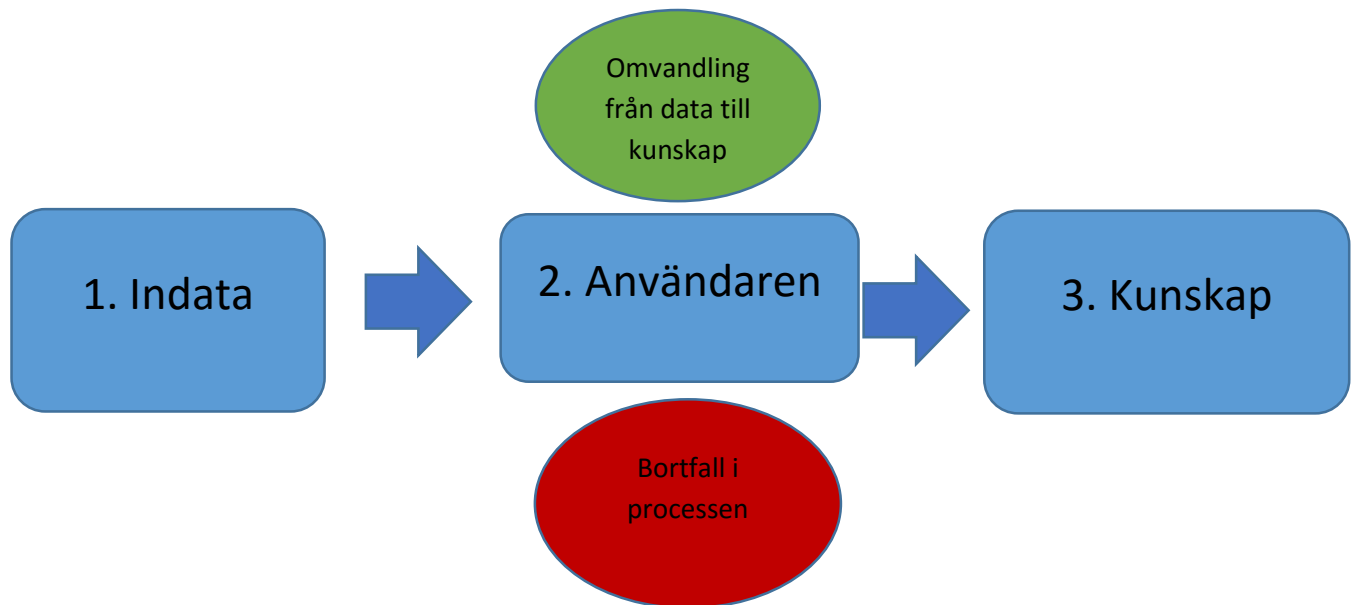
Analysmodellen som konstruerats är inspirerad av Davenports modell *Data, Information och Kunskap* från hans bok *Information Ecology*, 1997.

Data - enkla observationer av omvärldsförhållanden	Information – data som innehar relevans och syfte	Kunskap – värdefull information från det mänskliga sinnet
<ul style="list-style-type: none">- Enkel att strukturera- Lätt att fånga upp i datorer- Ofta kvantifierbar- Enkel att överföra	<ul style="list-style-type: none">- Behöver analyseras- Behöver en betydelse- Behöver mänsklig förmedling	<ul style="list-style-type: none">- Svår att strukturera- Svår att lagra- Ofta underförstådd- Svår att överföra

Figur 1: *Data, information och kunskap* (Davenport, 1997 s.9).

Vidare betonas här att uppdelningen mellan data, information och kunskap är svår att göra därför att alla faller under samma överkategori, nämligen information. Information är även länken mellan data och kunskap. Det är också praktiskt svårt att skilja dem åt. Begreppet information används allt oftare för att beskriva data. Därav utvecklingen av begreppet kunskaps betydelse, som har kommit att användas för att referera till information. Det har

alltså skett en förskjutning i begreppen som försöker dela upp information (menat i en bredare bemärkelse) till mindre delar (Davenport 1997:8f). För att förtydliga begreppen och inte trassla in oss i olika begreppsdefinitioner kommer fortsättningsvis begreppet information användas när vi pratar övergripande om information. När begreppet information delas upp i mindre delar används istället begreppen data och kunskap.



Figur 2: Analysmodell, Informationsflöde utifrån användarperspektiv

Analysmodellen delar in flödet av ekonomisk information utifrån användarens perspektiv i tre olika delar. Den här analysmodellen är till för att beskriva hur lägsta nivåns verksamhetsansvariga får och tar till sig ekonomisk information. Flödet är det som avgör vilken typ av information som kommer till användning för de verksamhetsansvariga.

Indata

Här kan data komma ifrån olika källor, exempelvis ekonom, kollegor eller IT-system (Brorström m.fl. 2005; Kim & Lee, 2006; Lindvall, 2011). För avsändaren kan det här utgöra information, men utifrån användarens perspektiv kan det inte bli information förrän det är mottaget och har fått ett syfte (Solli, 1991).

Användaren

Hos användaren avgörs det om data som kommer in tas om hand eller avvisas. Det är användaren som utgör den kritiska punkt som informationen måste flöda igenom. Vid

mottagning omvandlas data till information för användaren, och ett syfte skapas. Vid avvisning kommer inte data genom den kritiska punkten, utan försvinner istället ut ur kedjan.

Kunskap

Här är all den information som flödat från indata och mottagits av användaren. Det är information som används för att styra och förstå verksamheten. Nivån på kunskapen styrs av två olika faktorer; mängd av information och anpassning av information. Om nivån på kunskapen är tillräcklig beror på informationsbehovet i förhållande till informationsutbudet som når fram till användaren. De här två delarna beror i sin tur på flera olika faktorer, vilket teorin nedan kommer försöka ge förståelse till.

Till skillnad från Davenports (1997) modell utgår vår analysmodell ifrån ett specifikt perspektiv; användarens. Den avgränsningen tillåter oss att vara mindre generella och dra skarpare gränser mellan data och kunskap. Utifrån användarens perspektiv blir det först information när det har ett syfte för användaren, och först då kan det klassificeras som kunskap istället för data. Solli (1991) gör distinktionen att det först är när information får ett syfte som den kan omvandlas från data till information (det vi kallar kunskap). Det här lyfter fram den mänskliga aspekten i informationsteorin, eftersom definitionen utgår ifrån mänskliga aktörer. Även Davenport (1997) säger att den mänskliga aspekten är nödvändig. Bortses den mänskliga aspekten, förloras en viktig aspekt kring vad information är och hur den fungerar (Davenport 1997:9). Eftersom Solli (1991) tydligt definierar information på ett sätt som utgår ifrån användaren, kommer det vara en central utgångspunkt i den fortsatta förståelsen av information i den här studien.

2.2 Information

Enligt Sollis (1991) definition av information kan information vara kunskap för en aktör, och samtidigt utgöra data för annan. Det beror helt och hållet på aktörerna. Utan aktörer är all information data. Det här framgår av Davenports (1997) förklaring av kunskap. Kunskap är den form av information som är mest värdefull. Som en konsekvens av detta är kunskap svårast att styra, då dess värde kommer ifrån att en aktör har givit den sammanhang och mening (Davenport 1997:9f). Solli (1991) vidareutvecklar sin definition av information och använder den för att även definiera ekonomiinformation. För att förklara begreppet delar han upp det i de två delarna *ekonomi* och *information*. Genom detta visar Solli på att det med ekonomi avses hushållning med knappa resurser. Dock framhåller han att information är ett mer komplext begrepp. Enligt hans definition av information, som presenterats tidigare, blir

betydelsen av ekonomiinformation hushållning med knappa resurser där data är utformad på ett sätt så att användaren lär sig något av den (Solli, 1991:23).

Det finns en starkt rådande föreställning om att verksamheter kan ledas med hjälp av information, och då främst ekonomisk sådan (Lindvall, 2011:47,53). Det här skapar växande begär av information, genom föreställningen om att mer information alltid är bättre. Behovet och begäret av information ökar även i takt med osäkerheten (Brorström et al. 2005:319). Det här kan enligt flera forskare skapa problem och leda till motsatt effekt (Lindvall 2011: 53f; Simons 1995:17). Simons (1995) menar att information konsumerar uppmärksamhet och att rikedom i information därför skapar brist på uppmärksamhet. Det här lyfter fram vikten av väsentlig information framför information som saknar något syfte. Om information saknar syfte kan den vara skadlig och göra det svårare att sälla ut det som är relevant (Simons, 1995:17). Andra forskare väljer att kalla det informationsöverbelastning, vilket betyder att informationsmängden blir så stor att mottagarens förmåga att ta emot informationen överskrids (Brorström et al. 2005:319). Det här motsäger det vanligt rådande antagandet att mer information alltid är bättre, genom att bland annat lyfta in uppmärksamheten som en faktor och skilja på information och väsentlig information (Lindvall, 2011:53f).

Forskningen om informationsöverbelastning bortser dock ofta från tidsaspekten enligt Brorström et al. (2005:298). Användarens tidstillgång kan ses som en avgörande faktor för hur mycket information användaren kan ta emot och använda. Ekonomiska rapporter som är utformade efter användarens behov sparar tid för användaren. Den insparade tiden kan sedan användas för att göra ytterligare analyser. Av det här blir tiden en viktig faktor när det gäller användningen av rapporter. Om tillräcklig tid finns tillhanda för användaren och även tillräckligt med kunskaper i sin användning av rapporterna kan en positiv dynamik skapas (Brorström et al 2005:298f).

2.2.1. Anpassning

Skillnaden mellan information och väsentlig information är kopplad till teori om informationsanpassning som både Jansson (1991) och Solli (1991) tar upp. De lyfter att informationen ska vara anpassad till mottagaren som ett centralt tema för att information ska komma till användning. Med begreppet menas att utformning av information skall anpassas till verksamhetsansvarigas behov och förutsättningar. Om informationen inte anpassas kommer den verksamhetsansvariga inte kunna använda informationen.

Även Cohen & Karatzimas (2014) lyfter fram vikten av informationsanpassning när de diskuterar och problematiserar kring rapporter från offentlig verksamhet och hur de inte anpassas till den heterogena grupp läsare som finns. Det som gör gruppen läsare heterogen är skillnader i utbildning, expertkunskaper, erfarenhet och informationsbehov. Om inte information presenteras i precist och attraktivt, men samtidigt heltäckande, format, riskeras informationen att inte uppmärksammas. Cohen & Karatzimas (2014) åsyftar framförallt medborgare i sin diskussion, men det är relevant då liknande skillnader finns bland verksamhetsansvariga beroende på verksamhet och de verksamhetsansvarigas egna förutsättningar. Antagandet som utmanas av Cohen & Karatzimas (2014) är att det finns en typ av finansiell rapport som passar alla. Informationsanpassning eller individanpassning av ekonomisk information kan avgränsas till utformningen av unika rapporter som formas helt utefter användarnas önskemål. Konstrueras rapporter på det här sättet kan deras utformning bli mycket olika även om andra variabler som ålder och funktion hålls konstanta (Brorström et al 2005:289ff).

2.3 IT-system

Utvecklingen som har skett inom informationsbehandling och IT-system har gett organisationer tillgång till allt större mängd information. Informationen skall komma in i tid och bör vara strukturerad så att oväsentlig information sorteras bort. Dessa krav behöver uppfyllas för att informationen ska vara strategiskt fördelaktig och gynnsam för organisationen. Det ställer i sin tur krav på både databaser och rutiner för informationshantering att säkerhetsställa ett effektivt informationsflöde. Det är alltså system och rutiner som är centrala för god informationshantering. Det är dessutom viktigt att kontrollera att användarnas kompetens är god för att de skall kunna nyttja och utveckla den nya informationstekniken (Carlson 2004:25f).

Teknik- och informationsutvecklingen har medfört att datorisering blivit viktigare i analysprocessen. Datorisering är numera ett krav för att effektivt kunna hantera de stora datamängderna. Det är viktigt att IT-systemen som finns i en organisation är integrerade så att de kan kommunicera med varandra. Ett analysprogram behöver automatisk kunna ta in de indata som de är beroende av. Även IT-system och personal behöver anpassas till varandra så att personalens arbetssätt och kompetens kan nyttjas samt att personalen kan nyttja de förändringar som uppstår.

Det fungerar dock inte alltid i praktiken. De informationsstrukturer som finns hos en organisation och dess anställda är inte nödvändigtvis anpassade till att lämna information till en datorbaserad beslutprocess. Därför måste strukturella likheter skapas för att informationsbasen ska kunna utnyttjas till analyser. Strukturella likheter är att indata och utfall kan överföras till analyssystem som i sin tur ligger till grund för planeringen. För att skapa fullständiga analyser och kunna dra nytta av den ökade datoriseringen har ett ökat behov av indata skapats. De datainvesteringar som görs ställer krav på den administrativa miljön och organisationen som helhet. De datarutiner som införs måste anpassas och fungera ihop med organisationens befintliga struktur. Carlson (2004) betonar vikten av att datoriseringen och dess behov samt konsekvenser fullständigt integreras i företagsklimatet. En lyckad integration av ett datoriserat beslutsstöd är avgörande för organisationens utveckling, både ekonomiskt och inom organisationen (Carlson 2004:224f).

I en studie studerar Kim & Lee (2006) något de kallar *employee knowledge-sharing capability* och hur det har påverkats av informationsteknologi. Med *employee knowledge-sharing capability* åsyftas medarbetares förmåga att sprida information och kunskap genom formell och informell integration men andra. Ex på förändring: Kim och Lee (2006) kommer fram till att oavsett IT-system och teknologi måste ett IT-system vara användarvänligt. Davis (1989) definierar användarvänlighet till vilken grad användaren tror att användningen av ett specifikt system inte är ansträngande (Davis, 1989:320). King (1999) visar på liknande slutsatser när det kommer till ett systems användarvänlighet, genom att lyfta fram betydelsen av ett informationshanteringssystem som exakt kan adressera användarnas behov. Vidare visar King (1999) på att det är den som är den viktigaste egenskapen som påverkar ett systems framgång. I sin studie visar Kim & Lee (2006) på att användarvänliga IT-system har en signifikant påverkan på effekten av *employee knowledge-sharing capability* i både offentliga och privata organisationer (Kim & Lee 2006).

Teknikutvecklingen och datoriseringen som har skett i beslutsstödsanalyser är inte bara ett uttryck för ett behov av större underlag och bättre kvalitet, utan är även ett uttryck för besparing, genom att till låg kostnad kunna producera beslutsunderlag. Denna utveckling bör dock inte okritiskt accepteras. Befintliga program passar inte alltid den enskilda organisationen och att utveckla ett eget system eller en egen lösning kan vara mycket kostsamt (Carlson, 2004:226ff).

Brorström et al. (2005) lyfter fram problem med ekonomisystem och Davenport (1997) betonar att inte bara ny teknik kan lösa informationsproblem, utan att det finns många fler aspekter som spelar in i bilden (Brorström et al 2005:316f; Davenport 1997:6ff). Oavsett om systemet köps in eller utvecklas inom organisationen så är det en kostsam process att i vilken flera aspekter måste tas hänsyn till. Dessa aspekter kan till exempel vara val av rätt programvara, utbildning av personal och att engagera berörd personal i införandeprocessen. (Carlson, 2004:226ff)

2.4 Aktören

Enligt resonemanget ovan om vad information är och att IT-system måste integreras i organisationen, är det viktigt att förstå aktören och dess omständigheter i form av verksamhet, behov och utmaning för att förstå vad som utgör information för dem. Merparten av forskningslitteratur om ekonomistyrning bortser från aktören. I den mån aktörer uppmärksammas är det främst kring chefer och deras agerande. Dock argumenterar Lindvall (2011) att det endast görs på ett outvecklat sätt, där inte individens betydelse uppmärksammas. Det här bygger på förståelsen av att aktören i organisationens styrning antas agera likartat vid samma information. Ingen större vikt läggs vid individens förståelse av informationen (Lindvall, 2011:47). Det här gör det mer intressant att studera hur aktörer agerar i ett ekonomisystem. Inget ekonomisystem är helt självgående, utan de är alltid beroende av aktörer genom den sociala dimensionen, där den person som faktiskt använder systemet och tolkar informationen gör det i ett sammanhang. Eftersom all information skapas genom någon koppling till den sociala dimensionen finns det inte heller någon helt ren information (Lindvall 2011:230ff, Davenport 1997:9). Den här insikten har vuxit sig starkare och är en del av utvecklingstrenden mot verksamhetsstyrning. Enbart siffror kan inte styra en verksamhet. De är bara kvantitativa representationer av något annat och inga absoluta sanningar. Aktörer måste vara insatta i verksamheten för att kunna förstå informationen fullt ut, annars förbises flera väsentligheter (Lindvall, 2011:46).

En annan teori som är intressant för studien är Lindvalls teori, i vilken han menar att chefer ofta har bristande intresse och kunskaper i ekonomiska frågor. De tenderar att beskriva ekonomiska frågor som mindre viktiga. Många chefer saknar ofta kunskaper om de grundläggande ekonomiska aspekterna både teoretiskt och praktiskt. Cheferna tenderar istället att hänvisa dessa frågor till andra professioner, vilket i praktiken ofta innebär ekonomer (Lindvall, 2011:246). Även Wildavsky (1975) är inne på samma tema; att

verksamhetsansvariga tenderar att hänskjuta ekonomifrågor bort från sig. Wildavskys förklaring till detta är att de har svårt att se de operativa besluten och krav på handling i ekonomiska termer.

2.4.1 Komplex roll

En aspekt som kan ge förståelse för teorin om verksamhetsansvarigas bristande ekonomiska intresse är den komplexa rollen som de har. Första linjens chefer har förväntningar och krav från flera nivåer samt aktörer. Det kan röra sig om förväntningar/krav från den strategiska nivån, den administrativa nivån, medarbetare, medborgare, brukare/kunder, men också från den egna professionen. Första linjens chef behöver därför vara generalist och kunna samarbeta med både aktörer under och över sig i organisationen, men också aktörer utanför organisationen (Härenstam, 2014:12f; Sahlin-Andersson & Östergren, 1998:18f)

Ett fenomen som förekommer är att stödsystem så som tekniska hjälpmedel, staber och medarbetare ofta har stora brister. Istället för att hjälpa till skapar stödsystemen genom sina brister ytterligare press på cheferna. Stödsystem blir inget enkelt stöd för cheferna utan det blir istället ytterligare en kravställare (Corin & Björck, 2014). En annan faktor som påverkar är vilken typ av verksamhet och ansvar det handlar om. I en jämförelse från studien CHEFiOS mellan första linjens chefer och chefer på högre nivåer framkommer det betydande skillnader i förutsättningar. Första linjens chefer har mer betungande rollkrav, gruppdynamiska problem och buffertproblem. Ytterligare en skillnad som framkom mellan olika grupper av chefer är att de som är från tekniska förvaltningar hade mer gynnsamma förhållanden, med mindre stress och påfrestningar, samtidigt som chefer från mer kvinnodominerade verksamhetsområden som vård, skola och omsorg hade mindre gynnsamma förhållanden (Härenstam & Östebo, 2014:171ff).

2.5 Styrning och information

Styrning av en organisation betraktas oftast som en fråga om hur information genereras utifrån dess styrsystem. Styrsystem har i allmänhet kommit att handla om organisationens ekonomiska informationssystem. Information anses vara centralt för styrningen och även för andra styrningsrelaterade mål som förbättrad effektivitet och produktivitet i strävan efter måluppfyllelse (Lindvall, 2011:47,53).

2.5.1 Ekonomi- och verksamhetsstyrning

Styrning är en dimension av inflytande. Detta visar sig bland annat genom den klassiska definitionen av styrning, nämligen att styrning är att få en annan aktör att göra något som aktören annars inte hade gjort. Ekonomistyrning i sin tur brukar snarare betraktas som den process som är till för att säkerhetsställa att fördelningen och tillförseln av resurser sker effektivt, för att på så vis uppnå organisationens mål. Dessutom kan ekonomistyrning ses som ett verktyg som kan förverkliga strategier genom att begränsa och vägleda medarbetarnas beteende så att det står i enlighet med den valda strategin (Brorström et al. 2009:21f).

Idag är utvecklingen från traditionell ekonomistyrning mot verksamhetsstyrning en genomgående trend. Verksamhetsstyrning är svar på mycket av den kritik den traditionella ekonomistyrningen har fått. En stor skillnad är att verksamhetsstyrning arbetar med flera tekniker och verktyg som används kompletterande till varandra, till skillnad från den traditionella ekonomistyrningen där endast redovisning lyfts fram som lösning. Den traditionella ekonomistyrningen har genom sin endimensionella otillräcklighet kritiserats för att inte bara ha gett bristande information, utan även för att vara missvisande. Den utveckling som sker mot verksamhetsstyrning kännetecknas av utvecklingen av nya mätetal för verksamheten (Lindvall, 2011:60ff). Förändringen från traditionell ekonomistyrning mot verksamhetsstyrning har belyst mycket av forskningen, vilket kan få traditionell ekonomistyrning att framstå som något som snarare hör till vår historia än framtid. Lindvall (2011) motsätter sig den här föreställningen, då han menar att det finns flera goda aspekter hos den traditionella ekonomistyrning som är värt att ta vara på. Vidare menar han att utvecklingen som vi ser nu inte är en revolution utan en evolution (Lindvall, 2011:40).

2.6 Användningen av den teoretiska referensramen

Syftet med referensramen är att ge förståelse för verksamhetsansvariga och hur de hanterar ekonomisk information. För att få en överblick över vår teoretiska referensram och hur den ska användas vill vi återkoppla till vår modell som presenterades tidigare. Analysmodellen är till för att beskriva informationsflödet till verksamhetsansvariga och är indelad i tre delar; *Indata, Användare och Kunskap*. De tre olika delarna i analysmodellen är kopplade och byggs upp av olika delar av den teoretiska referensramen som har presenterats. Den här analysmodellen kommer fortsätta genomsyra olika delar i uppsatsen och återkopplas till i slutet av analysen.

3. Metod

I denna del kommer studiens valda metod att redovisas. Detta för att visa läsaren hur studien har genomförts och för att klargöra de val som har gjorts. Först kommer den valda metoden beskrivas. Sedan beskrivs de urval som har gjorts under studien, val av fall och respondenter. Avslutningsvis beskrivs intervjutillvägagångssättet ingående.

3.1 Metodval

Val av metod, antingen kvalitativ eller kvantitativ metod, bör baseras på vilket fenomen eller vilken företeelse som ska studeras och vilket syfte som studien har. Aspekter som spelar in i val av metod är studiens syfte, forskarnas förutsättningar samt resurser, egenskaper hos studieobjekten, men också forskarnas förhållande till datakällorna (Kvale, 1996)

Kvantitativa studier fokuserar ofta på att testa teorier eller generaliseringar. Kvalitativa studier är å andra sidan fokuserade på detaljer och förklaringar (Bryman, 2011:151, 363). Vi vill kartlägga och förstå verksamhetsansvarigas informationskanaler för ekonomisk information. I studien övervägdes kvantitativ studie men valdes bort till förmån för kvalitativt då teoriprövning inte var aktuellt, utan ett öppnare och mer förklarande tillvägagångssätt behövdes. Studien har även ett tydligt användarperspektiv utifrån första linjens chef. Eftersom det här undersöker individer upplever och hur de förhåller sig till ett visst ämne lämpar det sig bättre till kvalitativ metod (Larsson 2005:91f).

Det finns många sätt att inhämta primärdata. De kan vara direkta observationer, enkäter, intervjuer, fokusgrupper men också registrering av elektronisk data (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011:96f). Samtalsintervjuer genomförde eftersom de anses ge en djupare beskrivning än vad t.ex. en enkätundersökning förväntas ge (Elofsson 2005:59ff; Larsson 2005:91ff). En fördel med samtalsintervjuer är att respondenternas egna tankar, upplevelser och uppfattningar framkommer lättare (Esaiasson et al. 2012:251ff). Då vi tydligt studerar användarens perspektiv passar den här metoden väl till studien. Respondenterna har valts att hållas anonyma för att möjliggöra ett öppnare samtal. Några av våra frågor kan ses och uppfattas som ifrågasättande av respondenternas kompetens och arbetssätt, då kan anonymitet ge trygghet till respondenten att ge öppnare och ärligare svar.

3.2 Urval

Den här studien studerar lägsta nivåns chef med verksamhet- och ekonomiansvariga och hur de får till sig ekonomisk information. Den grupp som studeras är alltså verksamhetsansvariga på lägsta nivå. Därefter har flera urval gjorts i form av fall, verksamheter och respondenter som var för sig kommer presenteras nedan.

3.2.1 Val av fall

Det fall som kommer studeras är Göteborgs kommun. Göteborg är Sveriges näst största stad på drygt en halv miljon invånare som ligger i Västra Götalandsregion (SCB 2015).

Anledningarna till att Göteborgs kommun valdes som fall att studera var många. Dels att fallet låg geografiskt nära till hands, vilket är effektivt ur en tidsaspekt när personliga intervjuer ska genomföras. Fler intervjuer kan helt enkelt genomföras då mindre tid spills på resande. Även kommunens storlek var tilltalande då storleken gör att det finns ett stort utbud av möjliga respondenter och respondenter med olika inriktningar på sin verksamhet. Det som var mest utmärkande och avgörande för valet av fall är att kommunen nyligen har genomfört en stor och framåtsträvande satsning på införande av nytt IT-system som är speciellt utvecklat för kommunen. Hela IT-satsningen kallas NEKK (Nytt ekonomikoncept) och startade 2009. Delsystemen implementeras successivt, och implementeringen av delsystemet Nekksus startade 1 januari 2012 (Staxäng, 2013:4ff). Hela satsningen har en ungefärlig omsättning 150 miljoner (Tjänsteman, Göteborgs stad, Intraservice 2015). Ett mål med satsningen var att skapa ett system där kommunens olika system för ekonomistyrning, ekonomihantering, beställningar, betalningar samt koncernkonsolidering integrerar med varandra (Staxäng, 2013:4ff).

Ett delsystem i NEKK är ekonomistyrningssystemet Nekksus, som är till för både verksamhetsansvariga chefer på flera nivåer, men också för ekonomer på flera nivåer. Nekksus ska bland annat stödja chefer i deras hantering av ekonomisk information så som budget, prognos, uppföljning, analys (Staxäng 2013:6). Nekksus är den del i NEKK som berör verksamhetsansvarigas hantering av ekonomisk information och kommer därför vara en tydlig del av fallet som studeras. Den här satsningen särskiljer kommunen, inte på grund av att IT-satsningar är unika för den här kommunen, utan för dess storlek, framåt- och helhetstänk med ett specifikt syfte som berör den grupp av aktörer vi ämnar undersöka (Staxäng, 2012:4ff).

Brorström et al (2005) lyfter fram två anledningar att studera nya ekonomisystem. Dels för att undvika att studera gamla system som är på väg bort, vilket kan vara en risk då förändringstakten för ekonomisystem är hög. Dels kan nysatsningar på system ses som ”goda exempel” (Brorström et al. 2005:318). Båda de här argumenten är aktuella i vårt fall, som utmärker sig genom en nytänkande, modern och stor satsning som andra kommuner troligtvis kan tänka sig följa. Möjligtvis köper andra kommuner in samma grundsystem då fåtalet kommuner har resurser att utveckla egna och då systemet är utvecklat i och för offentlig sektor

3.2.2 Val av respondenter

Göteborgs kommun är uppdelad i 10 olika stadsdelar, vilket är en geografisk indelning av kommunen för tjänster som skola, hemtjänst och så vidare (Göteborgs stad 2015A). Resterande del av förvaltningen är i fackförvaltningar, vilka är indelade efter speciella uppdrag och istället arbetar övergripande över hela kommunen (Göteborg stad, 2015 B).

Bland vårt urval finns både stadsdels- och fackförvaltningar representerade. Detta är för att det finns en tydlig skillnad mellan de verksamheter som bedrivs inom de olika typerna av förvaltningar. Den här skillnaden kan beskrivas som ”mjuka” och ”hårda” verksamheter. Exempel på mjuka verksamhetsområden är de våra respondenter från stadsdelsförvaltningar representerar; lag om stöd till vissa funktionshindrade (LSS), skola och hemtjänst. Deras verksamhet kräver ofta mycket personal och riktas direkt mot medborgarna. Fackförvaltningar klassificeras istället som hårdare verksamhet, då de arbetar mer indirekt mot medborgarna i mer tekniska förvaltningar. Det finns inom Göteborgs kommun fackförvaltningar som kan definieras som ”mjuka”. Det kan till exempel vara Utbildningsförvaltningen och Vuxenutbildningsnämnden. De ”mjuka” fackförvaltningarna valdes bort, eftersom en lättare kategorisering skulle kunna göras. Respondenterna kommer från fem olika stadsdelsförvaltningar, nämligen Norra Hisingen, Lundby, Västra Hisingen, Östra Göteborg och Angered. Sammantaget kommer åtta av elva respondenter från Stadsdelsförvaltningarna. De resterande tre kommer ifrån tre olika fackförvaltningar, nämligen Park- och naturförvaltningen, Lokalförvaltningen och Trafikkontoret.

Antal respondenter	11
Varav Stadsdelsförvaltningar	8
Angered	1
Lundby	2
Norra Hisingen	2
Västra Hisingen	2
Östra Göteborg	1
Varav Fackförvaltningar	3
Lokalförsörjningsförvaltningen	1
Trafikkontoret	1
Park- och naturförvaltningen	1

Tabell 1: Stadsdels- och fackförvaltningar. Respondenter uppdelat efter Stadsdels- och fackförvaltningar

Studiens val av respondenter har primärt baserats på den verksamheten de bedriver. Målet har varit att få en blandning av verksamheter. Styrande har varit att få minst två representanter från varje verksamhetsområde som valts ut. Dock generaliseras fackförvaltningarna till en verksamhetstyp för att de i kontrast till stadsdelsförvaltningarna är betydligt mer lika.

Uppdelningen mellan åtta respondenter från stadsdelsförvaltningar och tre från fackförvaltningar är delvis baserad efter andel av kommunens verksamhet och delvis på någorlunda jämförbar uppdelning. Flest respondenter tagits från Stadsdelsförvaltningarna då de främst bedriver verksamhet inom områdena vård, skola och omsorg vilket innefattar den största delen av en kommuns verksamhet (Göteborgs stad 2015A). Anledningen till att även fackförvaltningar inkluderades i undersökning var att ge kontrast till de "mjukare" verksamheterna som undersöks och att även få en överblick över den "hårdare" verksamhet som bedrivs i en kommun.

Verksamhet
1. Hemtjänstchef 1
2. Hemtjänstchef 2
3. Rektor 1
4. Fackförvaltning 1
5. LSS 1 utförare
6. Hemtjänstchef 3
7. LSS 2 utförare
8. Fackförvaltning 2
9. LSS 3 beställare
10. Fackförvaltning 3
11. Rektor 2

Tabell 2: Respondenter och verksamheter. Här presenteras respondenterna utefter verksamhet.

Som tabell 2 visar kommer tre respondenter från hemtjänsten, två från skolan, tre från LSS och tre från fackförvaltningar.

3.3 Datainsamling

I studien används primärdata genom samtalsintervjuer och sekundär data genom litteratursökning. Hur samtalsintervjuerna gick till väga beskrivs mer nedan. Sekundär data samlades in som tidigare nämnt via litteratursökning, för att få kunskap om teorin och överblick över tidigare forskning. Litteratursökning har främst skett genom Göteborgs Universitetsbiblioteks (UB) söktjänst Supersök och Google Scholar för att hitta relevanta vetenskapliga artiklar men också relevanta kursböcker samt avhandlingar och uppsatser. Under sökprocessen fann vi det svårt att hitta litteratur som specifikt berör vårt syfte. Därför tog vi hjälp av UB:s sökhjälp som studenter vid Göteborgs Universitet kan boka. Det var till stor hjälp och gav oss nya uppslag och idéer till sökmöjligheter. Sökorden som har använts vid sökningar i UB söktjänst och i Google Scholar är: *Accounting, Business intelligence, Information, IT-strategi, Management accounting system, Management control systems, Management Information Systems, Public administration, Public Management Information System, Public sector management, user-friendly, Beslutsstöd, Ekonomiinformation, Ekonomistyrning, Informationsbehandling, Informationssystem och informationsstöd.*

Vi har haft hjälp av två informanter på Intraservice, Göteborgs stad, som har hjälpt oss att få ingångar till fallet Göteborgs kommun. En av dessa informanter har hjälpt oss med kontakter i kommunen för att hitta respondenter som lämpar sig väl för studiens urval. Den andra informanten har gett oss en introduktion i Nekksus för att vi skulle kunna ställa bättre frågor

angående Nekksus och bättre förstå respondenternas svar, samt för att vi också skulle kunna ställa bättre och mer relevanta följdfrågor.

3.3.1 Intervjuer

Elva intervjuer har genomförts, där tio intervjuer genomfördes på plats på respondenternas arbetsplatser. En intervju genomfördes via telefon, då en av intervjupersonerna fick förhinder och bara hade möjlighet att närvara via telefon. Utöver de elva intervjuerna som ligger till grund för studien genomfördes en testintervju för att testa intervjuguiden och få en uppskattning av intervjutiden. Intervjuerna tog mellan 25 minuter och 50 minuter med ett snitt på ungefär 35 minuter. Intervjuernas längd berodde på om de använde ekonomisystemet självständigt eller om de hade regelbunden kontakt med ekonom. De som endast använde ekonomisystemet i en mindre omfattning eller inte alls hade svårt att svara på de frågor som berörde systemet, och därför var intervjuerna med dem kortare. 25-minutersintervjuerna var kortare än önskat men det behöver inte betyda att det är dåliga. Utan det beror på respondentens vilja att delta och det upplevdes inte som ett problem (Bryan 2011:429). Till en början genomfördes intervjuerna med båda studiens författare för att få erfarenhet kring hur intervjuguiden och intervjugenomförandet. Under de senare intervjuerna förkom det att enbart en av studiens författare deltog men detta var undantagsfall och för att möjliggöra att intervjun kunde genomföras överhuvudtaget.

En semistrukturerad intervjuguide har använts när vi har gjort våra intervjuer. Detta för att möjliggöra följdfrågor och att hitta de svar eventuellt inte täcks av intervjuguiden. I intervjuguiden fokuserade vi på öppna frågor så att intervjupersonerna hade möjligheten att svara med egna ord och inte bara ge ett ja eller nej-svar (Bryman, 2011:419).

Alla intervjuer spelades in efter godkännande av respondenterna. Intervjuerna spelades för att möjliggöra att kraft lades på att lyssna på intervjupersonerna för att kunna ställa relevanta följdfrågor, istället för att skriva ner svaren (Bryman, 2001:428). Vi valde även att efter varje genomförd intervju transkribera dem, för att kunna få en bättre bild av materialet och kunna göra en mer tillförlitlig analys (Patton, 1990:348f; Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014:98). Samtliga intervjuer ägde rum inom perioden november-december 2015. Några av citaten i empirin har genomgått smärre redaktionella ändringar för att bli mer lättlästa och inte så talspråksmässiga.

3.4 Tillförlitlighet och äkthet

Begreppen reliabilitet och validitet är mer lämpade för kvalitativa studier och mindre passande för kvalitativa. Därför kommer andra begrepp användas som är mer passande, som tillförlitlighet och äkthet. Tillförlitlighet är i sin tur uppdelade i fyra olika begrepp; trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjlighet att styrka och konfirmera. Trovärdighet i detta sammanhang innebär att både studien har gjort på ett korrekt sätt och att feedback har givits till respondenterna efter intervjuerna. Någon feedback till respondenterna har inte givits efter intervjuerna, däremot kommer den färdiga uppsatsen skickas till dem.

Överförbarhet innebär att resultatet kan ses i andra sammanhang. Pålitlighet vilket inom kvantitativ metod motsvaras av reliabilitet. För att en studie ska ha hög pålitlighet ska alla delar i forskningsprocessen redovisas. Vilket vi bedömer att vi har gjort på ett någorlunda precist sätt. Möjligheten att styrka och konfirmera innebär att studien forskare har agerat i god tro och inte låt sina personliga värderingar påverka genomförandet samt slutsatser i studien (Bryman, 2011:351ff).

Vi har inte haft några på förhand fattad insikt över vad vi skulle hitta förutom de som lyfts fram av tidigare forskning. Det har gjort att vi har undersökt med öppna sinnen, vilket talar för att vi har agerat i god tro. Även äkthet kan brytas delat upp i mindre delar men sammantaget handlar det om att studien ska spegla en så äkta bild av de man studerar (Bryman, 2011:356f). För att uppnå det här har vi gått igenom tidigare studier och uppsatser som berör ämnet. För att inspireras och få en förståelse för vad som utgör den korrekta bilden.

4 Empiri

Empirin är indelad i fyra delar. Först beskrivs i vilket sammanhang som respondenterna befinner sig. Sedan beskriver vi hur informationskanalerna ser ut och fungerar. I empirins tredje del beskriver vi vad användarna, respondenter, har för behov och preferenser. I fjärde delen beskrivs de viktigaste informationskanalerna, och en rangordning görs.

4.1 Förutsättningar – sammanhang

De verksamhetsansvariga befinner sig i en komplex kommunal miljö där de har många perspektiv och aktörer att förhålla sig till. Våra respondenter är verksamhetsansvariga i flera olika typer av verksamheter, och mellan dem finns både likheter och olikheter. Cheferna arbetar även i olika förvaltningar i kommunen, både i stadsdelsförvaltningar och i fackförvaltningar. Majoriteten av respondenterna är ifrån stadsdelsförvaltningar, vilket speglar verkligheten då majoriteten av kommunens verksamhet är organiserad där.

De verksamhetsansvariga skiljer sig när det gäller utbildning. Kopplingen mellan verksamhetsområde och utbildning går att urskilja. Exempelvis arbetar civilingenjörer inom fackförvaltningar som berör bygg/anläggning och socionomer inom LSS-områden som biståndsbedömning och verkställighet inom funktionshinder. De flesta saknar någon form av chefsutbildning, men det finns undantag. Framförallt är det rektorerna som, utöver en lärarutbildning, har en rektorsutbildning på trettio högskolepoäng. Ett annat tydligt mönster är att nästan alla saknar ekonomiutbildning på eftergymnasial nivå, med ett undantag för en respondent som har läst femton högskolepoäng i företagsekonomi. Ytterligare en respondent har även fått enklare ekonomikurser genom arbetsgivare. När det kommer till erfarenhet i chefsyrket är dock svaren betydligt mer utspridda, där en kraftig majoritet har tio år eller längre chefserfarenhet. Respondenternas erfarenhet av chefsrollen varierar allt mellan tre år till nästan fyrtio år.

Det finns en tydligt märkbar skillnad gällande omsättningen i chefernas verksamheter beroende på verksamhetstyp; utförarverksamhet eller beställande/upphandlande verksamhet. Chefen för gatuverksamhet inom Trafikkontoret (upphandlande verksamhet) hade en omsättning på ungefär 500 miljoner kr år 2015. Samtidigt hade en chef inom LSS-utförande verksamhet en omsättning på drygt 16 miljoner kr samma år. Den här jämförelsen visar på tydliga skillnader mellan de olika verksamhetstyperna. Antalet anställda i de olika verksamheterna ger en mindre spretig bild, då de olika verksamhetstyperna skiljer sig mindre

i detta avseende. Utförarverksamheter har generellt mer personal än beställande/upphandlande verksamheter. Med samma respondenter som nämns i förra exemplet har chefen från trafikkontoret endast 16 anställda och chefen inom LSS-boende 30 till 35 anställda exklusive vikarier. Vilken typ av verksamhet som är störst beror därför på hur det mäts. Av respondenterna utgör de tre fackförvaltningarna och chefen för biståndsbedömning inom LSS de beställande/upphandlande verksamheterna, och de resterande sju utgör utförarverksamheterna. Även hur verksamheterna är finansierade skiljer sig mellan verksamhetstyperna. Generellt är utförarverksamheterna prestationsfinansierade medan de beställande/upphandlande verksamheterna är finansierade med anslag.

4.2 Informationskanalerna - hur de ser ut och fungerar

4.2.1 Ekonomen

Alla verksamhetsansvariga har någon form av ekonomiskt stöd från en ekonom, som vanligtvis är titulerad verksamhetsekonom eller controller beroende på om det är stadsdels- eller fackförvaltning. Fortsättningsvis kommer de att benämnas ekonom oavsett vilken titel de har i sin verksamhet. Precis som titeln på tjänsten kan utformningen av ekonomstödet variera mellan verksamheter, bland annat beroende på verksamhetstyp och organisering. Antalet chefer som en ekonom stödjer är ett exempel på hur det kan variera. Oavsett titel eller organisering är ekonomernas syfte ungefär detsamma; främst stödja, men även kontrollera, chefernas ekonomi.

Alla respondenter har kontakt med sin ekonom. Det flesta har en regelbunden kontakt, men det finns några som har en mer sporadisk kontakt. Hur ofta de har kontakt med sin ekonom varierar beroende på respondenten och tid på året. Exempelvis är det vanligt att träffa sin ekonom mer under hösten, när detaljbudgeten för nästkommande år ska utformas. Det mest förekommande är att de har ett möte tillsammans ungefär varannan vecka. Kopplingen mellan ekonomen och ekonomisystemet Nekksus är ganska påtaglig. Nekksus är ett system i vilket både ekonomer och chefer arbetar i, och de flesta av respondenterna använder systemet tillsammans med ekonomen under deras möten. Ekonomen är även den person som nästan alla respondenter vänder sig till om de behövde hjälp i Nekksus eller upplever att systemet krånglar.

4.2.2 Nekksus

Alla respondenter har Nekksus som arbetsverktyg och är ansvariga för att lägga prognoser och budget i systemet. Det här görs som ovan nämnts ofta i samspel med ekonomen. Vem som gör vad kan fördelas lite olika. Alla respondenter använder Nekksus i någon mening, men användningsgraden skiljer betydligt mellan respondenterna beroende på behov och kunskap.

De flesta av respondenterna vet att de har fått någon form av kortare introduktion i Nekksus, vanligtvis en genomgång i samband med att det lanserades i förvaltningarna. Utöver den är utbildningen i Nekksus väldigt begränsad. Det är främst ekonomen som hjälper till och ibland även vidareutvecklar deras kunskaper i programmet.

4.2.3 Chefsstöd

Bland respondenterna var det delat mellan vilka som hade tillgång till chefsstöd i form av administratör och vilka som inte hade det. Främst berodde det på typ av verksamhet. Inom funktionshinderverksamheter (LSS) där vi hade tre respondenter och inom skola där vi hade två fanns det för samtliga. I dessa verksamheter hjälper assistenterna till med framförallt fakturahantering. Det administrativa stödet som ges ute i verksamheterna är enligt respondenterna främst till för att avlasta och stötta dem.

4.2.4 Kollegor

Samtliga anställda i kommunal verksamhet har kollegor på antingen horisontell eller vertikal nivå, och det gäller även våra respondenter. Respondenterna har regelbundna ledningsgruppsmöten, där de träffar andra chefer inom samma typ av verksamhet tillsammans med överordnad chef. Här pratar de ofta om verksamheten i ett större perspektiv än den enskilda chefens verksamhet. De talar till exempel om hur det ser ut på förvaltnings- och sektionsnivå, både i ekonomiska frågor och utifrån andra perspektiv. Det kan även ske möten med anställda på verksamheten beroende vad det är för verksamhet och hur chefen väljer att organisera det. Vissa chefer har ett kontaktnätverk med andra chefer för liknande verksamheter inom kommunen, som används för att ge stöd mellan chefer. En del chefer har också utvecklat egna kontaktnätverk med andra som arbetar inom samma typ av verksamhet.

4.3 Användare - preferenser och behov

Kravet på att verksamheten ska ha budget i balans är genomgående bland respondenterna. De här förväntningarna förmedlas framförallt genom överordnad chef, men många lägger även de här förväntningarna på sig själva och ser det som en naturlig del av uppdraget. En del chefer betonar starkare att budget i balans är överstående andra verksamhetskrav.

“En ekonomi i balans är ju alltid den som står överst... Det är ju det de handlar om. Sen handlar det ju om alla mjuka värden också, men utan pengar har vi ju ingen verksamhet” (Respondent 2 Hemtjänstchef 2).

Flera respondenter säger att de känner att det är accepterbart att ha en budget som inte är i balans om det finns goda skäl till det, och att de kan förklara det på ett godtagbart sätt.

“Jag har inga problem med att min budget går back. Men då ska jag veta varför. Jag ska ha såpass kontroll på min budget, den får inte skena iväg, då är jag inte bekväm. Och ska inte vara bekväm med det heller” (Hemtjänstchef 1).

De flesta av respondenterna bedömer att deras verksamheter kommer att få överskott eller nollresultat 2015. Det är ett fåtal respondenter som bedömer att de kommer att göra ett underskott för 2015 års verksamhet. Inget tydligt mönster framkommer, förutom att beställarverksamheterna generellt har något svårare att hålla en balanserad budget.

4.3.1 Vilket behov av ekonomisk information finns det i verksamheterna?

Informationsbehovet varierar naturligtvis mellan respondenterna och typ av verksamhet. Nästan alla respondenter lyfter fram sin verksamhet som unik och komplex med sina speciella utmaningar. En utmaning som framkom för ungefär hälften av verksamheterna är att verksamhetens ekonomi var väldigt föränderlig eller svår att förutspå. En verksamhet som lyfte fram det här var bland annat hemtjänsten:

“Så att jag lever i en väldigt dynamisk vardag kan man säga. Att det kan svänga från dag till dag, det kan bli personer som blir hastigt försämrade, det kan vara personer som flyttar till äldreboende. Det kan vara svårt sjuka som kräver mycket insatser som avlider. Och då måste vi bemanna därefter, så är det i prestationsbaserad budget.” (Hemtjänstchef 1).

En annan yrkesgrupp som tydligt visar på det här fenomenet som benämns med hjälp av citatet ovan, är de utmaningar rektorerna och deras verksamheter står inför. Dels tillkommer

utgifter under sommarmånaderna för personal som är väldigt svåra att beräkna och dels är deras naturliga verksamhetsår brutet, men inte deras budgetår.

“För oss i skolan är det lite knepighet att vi följer ju inte budgetår utan vi följer ju brutet budgetår med vår verksamhet. Det vill säga verksamhet från sommar till sommar men budgetåret är ju från januari till december. Vilket gör att de i omgångar är lite svårt att påverka den nya ekonomin som kommer nu i januari 2016, så har jag ju redan en organisation för att bedriva den undervisning jag har, jag har dom elever och grupper... det varit lättare om vi hade budget från 1:e juli till siste juni” (Rektor 1).

Det som framkommer som det viktigaste kravet på informationen från respondenterna är att den är anpassad till verksamheten och dess specifika behov. Anpassas inte information blir hanteringen av den betydligt mer tidskrävande för respondenterna och risken att information blir felaktig eller att den helt enkelt går förlorad ökar. Anpassningen av informationen är därför viktig för att informationsbehovet ska fyllas. De flesta av respondenterna känner att tiden för att sätta sig in i sin ekonomi och sköta den inte är tillräcklig. De ekonomiska uppgifterna är tidskrävande och det är hela tiden massa andra ansvar och arbetsuppgifter som kräver deras uppmärksamhet.

Vad för information som efterfrågas och vilka krav som ställs på den varierar mellan respondenterna. En del önskar enkel och lättöverskådlig information, där de direkt kan se hur det ser ut för verksamheten.

“Ja, en sammanfattning av det ekonomiska läget skulle jag vilja ha liksom inför varje månadsuppföljning ... Jag skulle vilja ha mer input innan, så att jag direkt kan gå på frågorna istället för att göra den djupdykningen och börja sortera själv för det tar väldigt mycket tid och kraft” (LSS 3 beställande).

Samtidigt önskar andra mer specifik och detaljerad information, exempelvis för att klara vissa verksamhetsrelaterade beräkningar. Sammantaget talar det här för att informationen ska anpassas efter användarens informationsbehov, vilket varierar från användare till användare.

Nästan alla respondenter lyfter aspekten att det är viktigt att kommunens olika datasystem är komparativa med varandra. Respondenterna uttrycker det genom att säga att system måste prata med varandra eller att de måste vara integrerade med varandra. Flera respondenter säger att flera system i dagsläget pratar med varandra, men det finns också respondenter som upplever det motsatta och önskar att de hade gjort det i betydligt högre grad. Det framkommer

ingen enhetlig bild, utan snarare en uppdelning. Betydelsen av det här kravet verkar bero på att de flesta chefer arbetar i väldigt många olika system.

Många chefer använder sig av svarta böcker. I våra respondenters fall rör det sig om framförallt Excelblad med egna beräkningar. Det fanns flera olika anledningar till att de använder egna Excelblad. En anledning var enligt några respondenter att de upplevde att Nekksus inte kunde hjälpa dem att göra vissa beräkningar eller inte hade vissa funktioner. En respondent betonade sitt missnöje med vissa funktioner hos Nekksus genom att uttrycka att Excel fortfarande är ett bättre system. En annan anledning enligt en respondent var att hen inte litade på vilka siffror som fanns i Nekksus och om de var aktuella.

En del respondenter föredrar att utifrån ekonomens, men också egna, underlag göra budget och prognos själv. Det finns också en grupp av respondenter som föredrar att ekonomen gör själva handarbetet med budget och prognos. De verksamhetsansvariga samtalar i sådana fall med ekonomen hur hen vill ha det, för att sedan godkänna den budget och prognos som ekonomen kommer upp med. Det här visar på att respondenterna önskar olika stöd och olika mycket stöd från ekonomen.

4.4 Information - viktigaste kanalerna

Förvaltning	Ekonomen	Mellan	Nekksus
Alla	4	5	2
Fack	0	2	1
Stadsdels	4	3	1

Tabell 3: Primära informationskanaler, uppdelat mellan alla, fack- och stadsdelsförvaltning. Tabellen visar hur respondenterna fördelar sig över tre olika grupper av informationsanvändare. Sedan visar den även fördelningen enskilt för fack- respektive stadsdelsförvaltningar.

Två primära kanaler för ekonomisk information har identifierats. Det är ekonomen och Nekksus, som kan ses i tabell 3. Flertalet av respondenterna har ingen tydlig primär informationskanal, utan använder både ekonomen och Nekksus i ungefär samma grad. Denna grupp benämns *Mellangruppen*. Exakt till vilken grad en använder de båda kan skilja sig, men mönstret är ändå tydligt och visar på att flertalet använder båda kanalerna. Den främsta anledningen till att vi inte har identifierat kollegor som en primär informationskanal är för att det snarare kompletterar de primära informationskanalerna genom att ge ett bredare perspektiv. Den information som respondenterna fick från kollegorna var information mer kopplad till frågor som indirekt berör ekonomi och istället är mer verksamhetsorienterad.

Detsamma gäller svarta böcker, dock används det i lägre omfattning än kollegor. Nedan beskrivs de grupper som visas i tabell 3.

4.4.1 Ekonomen

Den enskilt viktigaste informationskanalen för ekonomisk information är ekonomen, enligt respondenterna. Svaret är inte entydigt, men ekonomen framkommer som något viktigare än Nekksus. Det finns en uppdelning mellan de som förlitar sig nästan enbart på ekonomen och de som enbart använder sig av Nekksus. Fyra av respondenterna förlitar sig i princip bara på ekonomen. Det framkommer egentligen två olika anledningar till detta. Den första förklaringen är att de tycker att ekonomen är så bra och förstår verksamheten så bra att de inte behöver Nekksus. Den andra anledningen är att respondenterna tycker Nekksus är svårt och inte ger dem någon nytta för verksamheten. En respondent beskriver behovet av att inte behöva använda Nekksus på följande sätt;

“Nu är jag ju så lyckligt lottad då så jag har en jättebra ekonom. Han är jätteduktig som ger oss underlag hela tiden. Mer där till höll jag på att säga, den bästa ekonom jag haft, under mina 14 år som chef är det.” (Hemtjänstchef 1)

Det bör tilläggas att chefen som säger detta är ny på sin post, och resonerar att hen måste sätta sig in i Nekksus på lång sikt, då det inte är hållbart att endast förlita sig på ekonomen.

De flesta av dem som använder sig av ekonomen som primär kanal kan gå in och titta i Nekksus, men gör inte några djupare analyser utifrån systemet. En tendens som framkom är att respondenterna från fackförvaltningar sammantaget var lite mer självständiga och i mindre grad förlitade sig på ekonomen. Som tabell 3 visar hamnar två av dem i mellangruppen och den tredje i Nekksusgruppen. I kontrast till resterande åtta respondenter, som sammantaget förlitar sig på ekonomen i en betydligt större omfattning, kan en urskiljning göras. I den här urskiljningen mellan fack- och stadsdelsförvaltningar framkommer ett mönster som skiljer de båda förvaltningstyperna åt. Dock bör det betonas att antalet respondenter från de olika grupperna varken är jämt fördelat eller speciellt många, vilket försämrar trovärdigheten av det presenterade mönstret.

De flesta av respondenterna känner att ekonomen är tillgänglig och hjälpsam när funderingar uppstår, vilket var en viktig del i deras stöd. Det framkom från flertalet respondenter att det fanns viktiga krav på ekonomen utöver att hen skulle vara tillgänglig. Det som var viktigast var att ekonomen har kunskap om hur offentlig sektor fungerar i allmänhet och i synnerhet om

deras verksamhet och vad den har för speciella förutsättningar. Över tid sker en inlärningsprocess hos ekonomen för att förstå verksamheten och de specifika utmaningar som behövs överkommas för att effektivt kunna styra den. Utbildningen tar tid men är nödvändig för att senare kunna få tillbaka ett anpassat stöd. Ett begrepp som var återkommande hos respondenterna var kontinuitet. Det framkom tydligt när det saknades kontinuitet i ekonomtjänsten.

“Sen bytte ekonomen tjänst så kom det någon annan som vi skolade in men som inte riktigt hängde med i vår verksamhet och nu är vi inne på en tredje på samma sätt så jag tror att dom kämpar på men dom har kanske lite stor omsättning också på tjänsterna så det blir ingen kontinuitet och det blir inte... svajar faktiskt en del ” (LSS 3 Beställare).

4.4.2 Nekksus

Tätt efter ekonomen framkommer ekonomisystemet Nekksus som den viktigaste informationskanalen. Av alla elva respondenter använder två respondenter Nekksus självständigt för att hämta in ekonomisk information, en av dess utmärkte sig genom att ha ekonomisk utbildning på eftergymnasial nivå. Fem respondenter använder Nekksus någorlunda självständigt. De övriga fyra respondenterna använder Nekksus i väldigt begränsad omfattning. På sin höjd går de in i systemet för att se hur de ligger till ekonomist.

Det fanns en betydande del av respondenterna som hade uppfattningen att Nekksus inte var till för dem, utan att det egentligen var ekonomernas system. Det här framkommer främst bland de som inte använde systemet självständigt men även bland en respondent som tillhör mellangruppen och använder Nekksus ganska självständigt.

“Det är väl tyvärr så att... ekonomisystemet är inte gjort för skolan utan det är gjort för ekonomer, de är inte gjorda för en enhetschef på en skola. Så det gör ju att det inte är så pedagogiskt eller upplagt så att det är enkelt att läsa av de systemen ”(Rektor 2).

En faktor som var avgörande för till vilken grad Nekksus användes var uppfattningen om systemets användarvänlighet. Åsikterna var delade. Det fanns både de som tyckte att användarvänligheten var god och de som tyckte att den var låg. De som tyckte användarvänligheten var låg återspeglades av de som inte ansåg att Nekksus var deras system. Åsikterna om användarvänligheten stämde ganska väl överens med användningsfrekvensen av systemet.

Överlag så fann de flesta att ekonomisystemet fungerade bra, både tekniskt och användarmässigt kring de funktioner som fanns i systemet. Dock fanns det även en ganska utbredd uppfattning bland respondenterna om att systemet var lite för avancerat och att det borde vara enklare utformat. Detta hade av naturliga skäl även koppling till hur en uppfattade systemets användarvänlighet. Ett problem som flera av respondenterna lyfte fram i samtliga kategorier, dock i olika grad, var att det inte endast var Nekksus de använde, utan flera andra system också som konkurrerade om deras uppmärksamhet. Det var även IT-system för schemaläggning, löneadministration, verksamhetsöversikt, fakturering och så vidare. En respondent som är rektor beskrev att det var upp till 35 - 40 system som de behövde använda sig av och utvecklade det:

”Ja nått sånt, vi har ju liksom ett system för fakturahantering, ett system för personal, ett system för elevregistrering. Så det är så det är och man är inne i de flesta systemen... ja i alla fall varje vecka. Det är en sån här arbetsmiljöfråga man håller på med rektorer just nu, det är helt sanslöst med antalet system” (Rektor 2).

Som tidigare har nämnts är vissa system sammankopplade och pratar med varandra vilket underlättade respondenternas arbete. Det är dock långt ifrån alla som gör det enligt respondenterna. Även bland de system som pratade med varandra fanns det brister enligt vissa respondenter. Detta medförde extra arbetsuppgifter och irritation. De som arbetar självständigt i Nekksus och förlitar sig mindre på ekonomen, upplever sällan att systemet krånglar och är mer medvetna om var de ska vända sig när de behöver hjälp med systemet.

4.4.3 Mellangruppen

Mellangruppen är den gruppen som använder sig av ekonomen och Nekksus i betydande omfattning. Det är den största kategorin, som framgår av tabell 3, men det är även den mest spridda. Gruppen förlitar sig olika mycket på de primära informationskanalerna och deras kunskaper i ekonomisystemet är varierande. En respondent från en fackförvaltning säger sig ha väldigt enkelspårig verksamhetsekonomi som kräver lite tid och hamnar i skuggan av det andra arbetet. Hen finner därför inte behovet av att använda Nekksus så ofta (Fackförvaltning 1). En av cheferna inom funktionshinder har en omfattande verksamhet, men tar även hjälp av ekonomen och annat chefsstöd utöver Nekksus för att samla information (LSS 1 utförare).

Ett argument som flertalet respondenter tar upp är att de måste komplettera informationen från ekonomen för att få en självständig bild över sin ekonomi. Många finner även att de stöd de

får från ekonomen är viktigt, och även om Nekksus är en värdefull informationskälla kan det inte täcka alla deras behov. Kunskap om systemet och dess möjligheter hos användarna verkar styra lite här men absolut inte en ensam avgörande faktor som kan förklara hur mycket systemet används.

5 Analys

Här kommer tabell 3 som presenterades i empirin att förklaras. Sedan kommer studiens resultat relateras till tidigare studie som presenterades i inledningen. Vidare kommer Analysmodellen användas för att ge analyser och förståelse för de material som presenterades i empirin.

Samtliga informationskanaler som nämns i teorin används; Ekonomen, ekonomisystem, kollegor samt svarta böcker (Brorström m.fl. 2005; Kim & Lee,2006; Lindvall, 2011). Det viktigaste i analysen utifrån de olika informationskanalerna är att de används i olika hög grad och att de ger olika sorters information; både ekonomisk och mer verksamhetsorienterad. De två primära kanalerna som framkommer är ekonomisystemet Nekksus och Ekonomen.

Förvaltning	Ekonomen	Mellan	Nekksus
Alla	4	5	2
Fack	0	2	1
Stadsdels	4	3	1

Tabell 3: Primära informationskanaler, uppdelat mellan alla, fack- och stadsdelsförvaltning

Tabell 3 som presenteras i empirin och här ovan är grunden för att förklara hur de verksamhetsansvarigas primära informationskanaler för ekonomisk information ser ut. Tabellen är i huvudsak konstruerad efter två ytterligheter; *de som primärt bara förlitar sig på ekonomen* och *de som primärt bara förlitar sig på ekonomisystemet*. Mellangruppen som förlitar sig på båda kanalerna är betydligt bredare än de andra två och hade kunnat delas upp ytterligare. Vi ser dock inte att detta skulle fylla något syfte, utan snarare försvåra tolkningar av resultatet. Mellangruppen innehåller både de som använder Nekksus lite mer och de som använder ekonomen lite mer. Den gemensamma faktorn är att de använder båda informationskanalerna i en betydande omfattning. Med betydande menas, att om en kanal hade tagits bort, hade det fått betydande konsekvenser för deras informationstillflöde. Anledningen till att inte kollegor lyfts fram som en primär informationskanal är att kollegor snarare är ett komplement till den information som tabellen beskriver. Kollegor används istället ofta för att få information som inte specifikt handlar om ekonomin i den egna verksamheten. Även svarta böcker används som en sekundär informationskanal, men endast i begränsad omfattning och av vissa verksamhetsansvariga.

5.1 Tidigare studie

Det resultat som Brorström et al (2005) för fram och som till stor del är baserad på Sollis och Werners (1993) studie som delar flera likheter med vår studie. I den tidigare studien kom de fram till att ekonomisystem endast används i låg grad. I vår studie visar materialet på andra resultat; en förändring mot ökad användning av ekonomisystem. Brorströms et al (2005) resultat stämmer delvis fortfarande, på det sättet att en del av våra respondenter använder ekonomisystemet i väldigt låg grad och istället förlitar sig mer på ekonomen eller andra kanaler. Dock utgör de en minoritet. Materialet visar endast på en utveckling av användandet av ekonomisystem bland verksamhetsansvariga, inte en revolution. Vad skillnaden i resultat beror på är svårt att avgöra, för det är lång tid mellan Sollis och Wærns (1993) studie och vår. En förklaring på skillnaderna i resultat mellan de tidigare studierna och vår kan vara just att det är lång tid mellan dem. Påverkande samhällsfaktorer kan då ha förändrats. Samtidigt kan frågan väckas varför inte mer har hänt. En förklaring till detta kan vara det som den teoretiska referensramen lyfter fram; att informationshantering är komplext (Solli 1991).

5.2 Varför ser det ut som det gör?

I detta avsnitt tillämpas analysmodellen som presenterades i teorin för att förstå de förändringar som skett och varför de har skett.

5.2.1 Nekksus - Pratar inte med varandra

Att vara verksamhetsansvarig i en kommun är ett stort ansvar. För att hantera det här ansvaret har de verksamhetsansvariga IT-system till hjälp. Det är inte bara ett IT-system, utan flera olika som behövs parallellt för att täcka ansvarsområdet. Därför är det viktigt att systemen som används är integrerade med varandra. Enligt Carlsson (2004) måste det kunna föras över information från indatasystem till analysystem automatiskt för att analyser ska kunna utföras på ett effektivt sätt. Båda grupperna i tabellen som inte enbart förlitar sig på Nekksus tycker generellt att det är ett problem att systemen inte pratar med varandra i större utsträckning än vad de gör. Däremot tycker de användarna som tillhör Nekksusgruppen att systemen pratar med varandra i tillräckligt hög grad. Att de som använder Nekksus i större omfattning upplever att det är mer integrerat med de övriga IT-systemen visar på att användarvänligheten hos ett system även beror på användarna och hur de uppfattar systemen.

Kim och Lee (2006) lyfter med hjälp av Davis (1989) och King (1999) fram betydelsen av ett IT-systems användarvänlighet. Davis (1989) definition av användarvänlighet är till vilken

grad användaren tror att användandet av ett specifikt system inte är ansträngande. Användarvänlighetens betydelse som framhålls i teorin bekräftas av vår studie. Empirin visar på att användarvänlighet anses vara viktigt, och åsikten om graden av användarvänlighet stämde väl överens med användningsfrekvensen av systemet. Kausaliteten mellan användarvänlighet och användning är svårt att tolka, men kopplingen framgår som stark. King (1999) menar att den viktigaste egenskapen hos ett IT-system är att det exakt kan adressera användarnas behov, för att det ska uppfattas som användarvänligt. Det här betyder att användarnas uppfattning i hög grad styr användarvänligheten.

Det som sänkte systemets användarvänlighet var att respondenterna ansåg systemet vara för avancerat. En del uppfattade även att de inte utgjorde den grupp användare som systemet var utformat för. Istället ansåg de att ekonomerna var den grupp som systemet var anpassat efter. De menar att det finns för mycket information och valmöjligheter i systemet för att hitta den information de behöver. Det här kan förstås med begreppet informationsöverbelastning som fler olika forskare har lyft fram betydelsen av (Lindvall, 2011; Simons:1995; Brorström et al 2005). Den grupp som nästan enbart förlitade sig på Nekksus upplevde inte det här i någon betydande grad, men bland de övriga framkom det som ett problem. Lösningen som forskning lyfter fram är att anpassa information till användaren och att minska på den information som inte är anpassad (Lindvall, 2011).

5.2.2 Ekonomen - Insatt i verksamheten

Den enskilt viktigaste och mest avgörande faktorn för att de verksamhetsansvariga ska få ett bra ekonomiskt stöd från sin ekonom, är att ekonomen är insatt och har förståelse för deras verksamhet. Alla verksamheter har sina unika problem som ofta är väldigt starkt kopplade till verksamhetstypen. Exempelvis arbetar rektorerna med ett räkenskapsår som inte är anpassat efter deras verksamhet och har sommarmånader som är väldigt svåra att beräkna lärarkostnader för. Alla de här verksamhetsspecifika utmaningarna skapar behov av speciella lösningar. För att de verksamhetsansvariga ska kunna få hjälp att lösa de här problemen behöver de få information av någon som förstår problemen. Därav vikten av en ekonom som är insatt i och förstår verksamheten. Ofta kommer det här önskade stödet med tiden, när kontinuitet har byggts upp mellan parterna. Det här kan förstås med hjälp av Lindvalls (2011) teori om att aktörer måste vara insatta i verksamheten för att kunna ge väsentlig information.

5.2.3 Informationsanpassning

Empirin visar att informationen i en informationskanal måste vara anpassad till användaren för att informationskanalen ska vara riktigt framgångsrik. Det berör alla de kanaler som har framkommit i empirin, men tydligast berör det de primära informationskanalerna ekonomen och Nekksus. Hur blir då informationen anpassad? Två nyckelfaktorer har identifierats som är kopplade till var sin informationskanal. Nyckelfaktorerna är ekonomens kunskap om den specifika verksamheten samt användarvänligheten i Nekksus. De här två nyckelfaktorerna kan kopplas till ett och samma krav som är central för användaren, nämligen informationsanpassning.

Att informationen ska vara väsentligt och anpassad är viktiga faktorer för att verksamhetsansvariga ska ta till sig ekonomisk information. Detta stöds av flera forskare (Solli, 1991; Jansson, 2009; Lindvall, 2011; Brorström et al. 2005). Informationsanpassning framkommer som en kärna, både av tidigare forskning och studiens empiri, men förståelsen av greppet är inte lika tydlig. Vad det innebär i praktiken är varierande. Även inom grupper av användare som kan ses som homogena skiljer sig vad som efterfrågas av anpassningen (Brorström et al. 2005). Samtidigt utgörs verkligenhetens användare oftast av en heterogen grupp, vilket ytterligare ökar komplexiteten (Cohen & Karatzimas, 2014).

Informationsanpassning blir därför ingen entydig lösning, då anpassningen beror alltid på aktören och dess informationsbehov. Informationsanpassning kan enligt oss beskrivas som förhållandet mellan informationskanal och användare och hur de förhåller sig till varandra. Enligt den här förståelsen så är informationsanpassning beroende av två olika faktorer som båda kan variera från fall till fall.

5.2.4 Komplex roll

En övergripande analys som kan dras med hjälp av empirin, och som stöds av Härenstam & Östebo (2014), är att verksamhetsansvariga på framförallt en låg nivå har en komplex roll. Det är många utmaningar som ska hanteras och ekonomin är bara en av dem. Det ställs krav från flera olika aktörer som ofta kan vara motstridiga. I hanteringen av ekonomin är det inte heller bara ett system som används, utan ofta ett större antal med olika utformningar och syften. Även tiden som finns för att hantera ekonomin har visat sig vara bristfällig. Corin och Björck (2014) tar upp att de olika stödsystemen som finns tillhanda kan utgöra ett hinder i de krävande situationer som verksamhetsansvariga ofta står inför.

5.2.5 Användarnas kompetens i ekonomisystemet

Utformningen av ett system som passar användarna måste uppfylla de viktigaste kriterierna som forskningen lyfter fram; *användarvänlighet och att systemen är integrerade med varandra*. Samtidigt ska utformningen vara anpassad till de olika användarnas specifika behov. Som Cohen & Karatzimas (2015) betonar så är en heterogen grupp användare med olika utbildningar, expertkunskaper och informationsbehov svår att nå med en typ av ekonomisk rapport. En anpassning efter allas motstridiga behov är svåruppnåelig. Vi vill lyfta fram att om användarna istället till viss grad kan anpassa sig till informationsflödet, genom exempelvis utbildning i ekonomi eller ytterligare utbildning i ekonomisystemen, ökar möjligheten för informationsanpassning i takt med att de förstår större mängd information och systemen bättre.

Carlsson (2004) säger att det är viktigt att användarnas kompetens är god i ett ekonomisystem för att de ska kunna nyttja systemet på ett bra sätt. Det framkommer i empirin att flera respondenter säger sig sakna kompetens för att kunna hantera ekonomisystemet på ett bra sätt, och att de därför inte använder det i någon större utsträckning. Som en konsekvens av detta önskar flera användare mer utbildning i systemet och säger att det troligtvis skulle öka deras användning av det. Dock bör hänsyn tas till verksamhetsansvarigas redan komplexa och krävande roll. Utökat ansvar och ökad arbetsbelastning kan enkelt skapa negativa effekter.

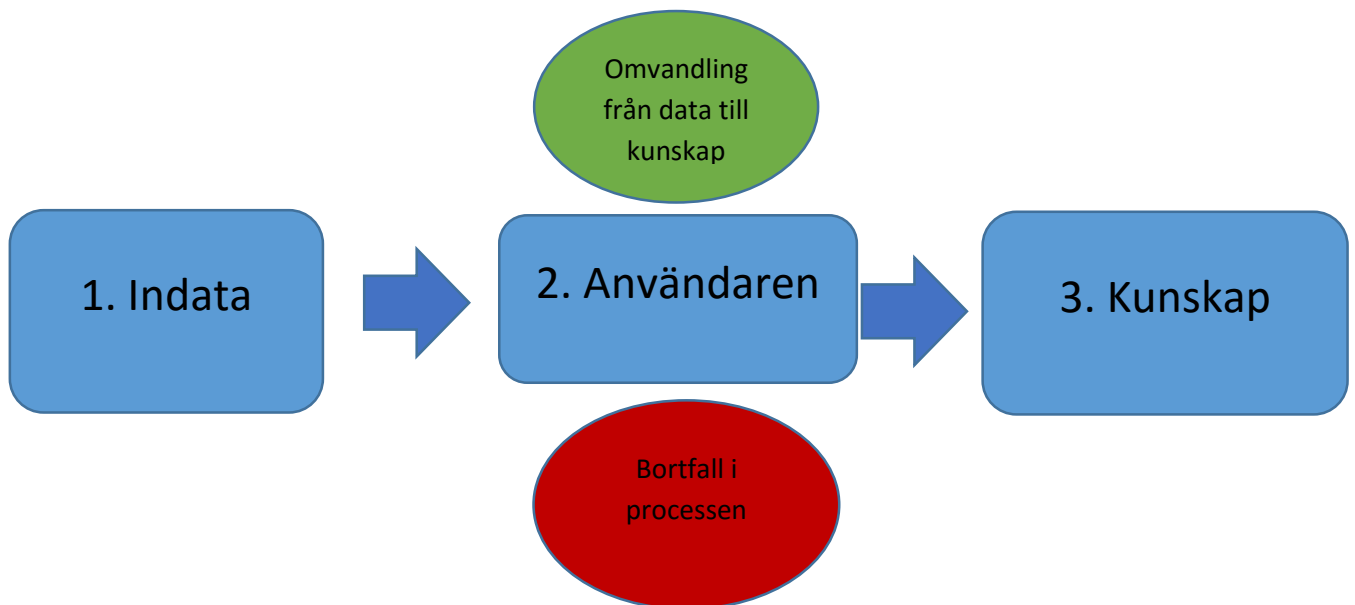
5.2.6 Hur kunskapen används för ekonomistyrning

Information är nödvändig för styrning, och ekonomisk information är nödvändig för styrning av verksamhetens ekonomi. De verksamhetsansvariga har genom sitt ekonomiansvar i uppdrag att se till att ekonomiska rapporter som prognoser, budget och budgetuppföljning upprättas löpande. För det här behövs ekonomisk information. Även om inte alla respondenter upprättar det här rapporterna på egen hand är de ändå ansvariga för dem. De behöver även kunna styra verksamheten löpande och anpassa den efter de förändringar som sker. Att de verksamhetsansvariga får ekonomisk information är därför fullständigt nödvändigt. Vidare pekar både tidigare forskning och empirin på att enbart en traditionell förståelse för ekonomiskinformation inte är tillräckligt (Lindvall, 2011). Ute i verksamheterna förstås det oftare i ett bredare perspektiv och det är många olika värden som relateras till ekonomi vilket mer liknar verksamhetsstyrning. Ingen koppling mellan informationsanvändning och verksamheternas prognoserade resultat har framkommit. Det här beror på att det är en mängd faktorer som spelar in när väldigt olika verksamheter jämförs. Det är snarare skillnader i

verksamhetstyp som spelar roll, framför chefernas informationshantering, för det ekonomiska resultatet.

5.3 Analysmodellen presenteras igen och återkopplas till

I detta avsnitt behandlar vi användning av analysmodellen och förklarar hur de olika delarna i analysen är kopplade till varandra i en kedja. En värdering kring hur väl analysmodellen ger förståelse för hur verksamhetsansvariga får till sig ekonomisk information kommer att göras.



Figur 2: Analysmodell, Informationsflöde utifrån användarperspektiv

Indata, som vår modell benämner det, är alla informationskanaler och deras flöde mot mottagaren. Vi har diskuterat många olika faktorer som spelar roll, men i slutändan är informationsanpassning allt kretsar kring. Med informationsanpassning avses hur väl informationen anpassas till *användaren*. Det är själva anpassningen som är det centrala för flödet av den ekonomiska informationen. Anpassningen sker mellan *indata* och *Användaren* i analysmodellen. Det är förhållandet mellan den ekonomiska informationen och mottagaren som utgör anpassningen. Aktören är också en faktor med varierande kunskaper och behov, vilket gör det svårt att standardisera informationsanpassningen. Det är delvis därför inte en lösning för informationsflödet som framkommer utan flera olika. Det är sedan den information som har mottagits av användaren genom informationsanpassningsprocessen som blir *kunskap* och används för ekonomi- och verksamhetsstyrning. *Kunskapen* används bland

annat genom att upprätta prognoser, budget och budgetuppföljningar, men även för att få en mer övergripande förståelse vart verksamheten är på väg.

5.4 Varför skiljer sig användandet av ekonomisystem?

Det är en fråga som har berörts men kvarstår att svara på. Det är svårt att tydligt identifiera vad som särskiljer den grupp som inte förlitar sig på Nekksus, och inte uppfattar systemet som användarvänligt eller anpassat till deras behov. Det är mycket som pekar på att det beror på informationsanpassning, eller snarare bristen på informationsanpassning. Dock ger det ingen djupare förklaring. Gemensamma nämnare för den här gruppen är att de samtliga är från mjukare verksamheter och saknar ekonomisk utbildning. Ekonomisk utbildning visar på mer självständig användning av ekonomisystemet, men även tekniska verksamheter visar på detta. Respondenterna från fackförvaltningar är mer självständiga i sin användning av ekonomisystem som primär informationskanal, i jämförelse med samtliga respondenterna från stadsdelsförvaltningar. Vad mönstret beror på kan vara svårt att precisera. Skillnaderna och likheterna mellan de olika förvaltningstyperna är mångfaldiga. En förklaring till att respondenterna inom fackförvaltningar använder ekonomisystemet mer självständigt kan vara att chefer i teknisk förvaltning generellt har mer gynnsamma arbetsförhållanden framför chefer i mjukare verksamheter som istället hade mer missgynnsamma förhållanden (Härenstam & Östebo, 2014). Det kan ge respondenterna i fackförvaltningarna mer tid och bättre förutsättningar för att hantera sin ekonomi.

En aspekt som skiljer dem som inte förlitar sig på ekonomisystem från dem som gör det är deras nöjdhetsgrad med ekonomistödet från sin ekonom; antingen är den väldigt hög eller låg. De som upplever att de har en väldigt bra ekonom känner att ekonomens information är bättre anpassad än den från Nekksus och uttrycker därför inget behov av information från systemet. Den grupp som är missnöjd med sin ekonom ger inte lika klart svar. De känner en övergripande brist i det ekonomiska stödet, och att de får begränsad hjälp att använda och tolka ekonomisystemen. Det gör att det blir svårt för dem att förstå systemet, vilket bidrar till uppfattningen om att ekonomisystemen inte är utformade efter deras behov. Tidsaspekten kan ge förståelse åt det här. Nästan alla respondenter lyfter fram att tiden för att hantera verksamhetens ekonomi är knapp. Användarens tidstillgång kan ses som en avgörande faktor för hur mycket information användaren kan ta emot och använda, och informationsanpassning sparar tid hos användaren. Den sparade tiden kan sedan användas för att göra ytterligare

analyser (Brorström et al. 2005). Om en vänder på resonemanget kan brist på tid och informationsanpassning bygga på varandra och skapa en negativ växelverkan.

6. Slutsats

Studiens syfte och slutsatser presenteras här. Slutsatserna delas upp efter studiens två forskningsfrågor och besvaras en i taget.

Studiens syfte var att studera hur verksamhetsansvariga på lägsta nivå med ekonomiskt ansvar får ekonomisk information. För att bättre kunna svara på det här konstruerades två forskningsfrågor, som besvaras nedan.

6.1 Vilka informationskanaler används för att hämta ekonomisk information?

De informationskanaler som används av verksamhetsansvariga är: *Ekonomen, Ekonomisystem, Kollegor och svarta böcker*. Ekonomen och ekonomisystem har vi valt att kalla för primära informationskällor för att det är härifrån den primära ekonomiska informationen kommer. Kanalerna delar flera likheter i den information de tillhandahåller. En förklaring till det här är att även ekonomerna får information från ekonomisystem. Den ursprungliga källan hos informationen delas därför till stor del. Kanalerna konkurrerar därför med varandra, men de kan också användas ömsesidigt, vilket är vanligast att de gör. Det finns de som nästan bara använder en primär kanal. Här förkommer både ekonomen och ekonomisystem, men de tillhör minoriteter. Även kollegor är en viktig informationskanal, dock i en annan bemärkelse än de primära. Den information som ges från kollegor ger ofta ett annat perspektiv som är mer verksamhetsorienterat, vilket snarare kan ses som kompletterande.

6.2 Varför används dessa informationskanaler som de gör?

De informationskanaler som används är de som ger användarna relevant ekonomisk information. Det som framförallt avgör varför en kanal används är hur väl den ekonomiska informationen är anpassad till användaren. Det centrala är alltså för vilken/vilka informationskanaler som används är informationsanpassning. Informationsanpassningen avgörs i relationen mellan informationskanal och användaren. Den här relationen är komplex och svår att standardisera när det rör sig om en heterogen grupp användare med olika informationsbehov.

För att ekonomen ska kunna erbjuda anpassad information behöver den kunskap om den specifika verksamheten. Om ett ekonomisystem tillhandhåller anpassad information verkar snarare bero på användaren bland annat i form av kunskap i ekonomi och i användning av systemet. Ekonomisystem är en viktig informationskanal som används av de flesta. Uppfattningen om det är delat, somliga upplever det som väldigt bra samtidigt som andra lyfter fram det känns som ekonomens system och inte deras.

7. Förslag till vidare studier

Förhoppningsvis kan vår studie om hur verksamhetsansvariga tar till sig ekonomisk information öppna upp för framtida studier inom området. Där verksamhetsansvarigas betydelse för organisationer och för hur deras ekonomi fungerar lyfts fram. Något som hade varit intressant att studera vidare hur den ekonomiska informationshanteringen och dess utformning påverkar ekonomin för verksamheter. Här skulle troligtvis en framtida studie gynnas om mer homogena grupper jämfördes, genom att ge en klarare bild och öppna upp för tydligare analyser. Vidare hade det varit intressant att se hur det här uppfattas utifrån verksamhetsekonomiernas perspektiv. Hur de ser på ekonomisystemen och de verksamhetsansvariga och hur de tar in och förmedlar information.

8. Källförteckning

Brorström, Björn, Haglund, Anders & Solli, Rolf (2005) *Förvaltningsekonomi: En bok med fokus på organisation, styrning och redovisning i kommuner och landsting* Lund:

Studentlitteratur AB

Brorström, Björn, Siverbo Sven & Solli Rolf (2009) *Etthundra! – Redovisning, organisering och styrning KFi-rapport 100*. Göteborg: KFi

Brorström, Björn & Johansson, Staffan, (1992). *Från regler och konton mot värderingar och ansvarenheter. En bok om decentraliseringens bryderier och om förändrade styrformer i kommuner och landsting*. Lund: Studentlitteratur AB

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Cregård, Anna (1996). *Skolchefers arbete: om chefskap och styrning inom skolsektorn*. Lic.-avh. Göteborg: Göteborgs universitet

Carlson, Mikael (2004) *Att arbeta med företagsanalys - Analysmetoder för att upptäcka varningssignaler och styra mot uppställda mål*, 6: upplaga, Malmö: Liber AB

Cohen, Sandra & Karatzimas, Sotris (2015), *Tracing the future of reporting in the public sector: introducing integrated popular reporting*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 28Iss 6 pp. 449 - 460

Corin, Linda & Björk, Lisa (2014) *An external assessment of work tasks and working conditions in human service managerial work*. Abstracts. The 7th Nordic Working Life Conference, Göteborg, Sweden, June 11-13 2014.

Davenport, Thomas H & Prusak, Laurance (1997) *Information ecology: mastering the information and knowledge environment* New York: Univ.Press

Davis, Fred D (1989) *Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology* . MIS Quarterly 13 (3): 318 – 42 .

Elofsson, Stig (2005) *Kvantitativ metod- en struktur och kreativitet*. I Larsson, Sam, Lilja. John & Mannheimer, Katarina(red) *Forskningsmetoder i socialt arbete* Lund: Studentlitteratur

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (2014) *Att utreda, forska och rapportera* Stockholm: Liber AB

Esaiasson, Peter, Gilijam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (2012) *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och Marknad*, Stockholm: Norstedts Juridik AB

Göteborgs stad (2015 A) hämtad 2015-12-30 Stadsdelsförvaltningar

http://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/kommunens-organisation/forvaltningar/stadsdelsforvaltningar!/ut/p/z1/hU9LDoIwED2LJ5jiAnVZYzCKERQSaTemwkAasZC2IZGDeQEvmGhK-Ls3rxfHnDIgCvRyUpY2ShRO8y4f429_Wm59iiJtquA7NIwDo7hITpTDy7_BNzRZOIoAeb8i0m_P4cEOHCduPM52meLwBIrCINgbc3S3eitkqytwbZRs9iEtZW9QbqTEfVriK7zPSIVDSjOvSMezHUY3C4faR9SneemR09gF1e8pu/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

Göteborg stad (2015 B) hämtad 2015-12-30 Förvaltningar

http://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/kommunens-organisation/forvaltningar!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziAwy9Ai2cDB0N_N0t3Qw8Q7wD3Py8ffYDnI31w8EKDFCAo4FTkJGTsYGBu7-RfhQx-vEoiMIwHtki_YLc0FAAJLLT3Q!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/#htoc-1

Hood, Christopher (1991) *A Public Management for all seasons?* Public Administration Vol. 69 Spring 1991 (3-19)

Härenstam, Annika (2014) Inledning. I Härenstam, Annika & Östebo, Anders(red) *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser ISM-rapport 14:1* Göteborg: Västra Götalandsregionen, Hälsa och stressmedicin

Härenstam, Annika & Östebo, Anders (2014) Sammanfattningar av resultat. I Härenstam, Annika & Östebo, Anders(red) *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser ISM-rapport 14:1* Göteborg: Västra Götalandsregionen, Hälsa och stressmedicin

Jansson, Lennart (1991) *Ekonomrollen i Förändring- Ekonomistyrfunktion i kommuner och landsting KFi-rapport 10* Göteborg: KFi

Kim, Soonhee & Lee, Hyangsoo (2006) *The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities* Public Administration Review, 2006 May/June s.370

King , William R (1999) *.Integrating Knowledge Management into IS Strategy* . Information Systems Management 16 (4): 70 – 72 .

Larsson, Sam(2005) Kvalitativ metod. I Larsson, Sam, Lilja, John & Mannheimer, Katarina(red) *Forskningsmetoder i socialt arbete* Lund: Studentlitteratur

Lindvall Jan (2011), *Verksamhetsstyrning - Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, 2:a upplagan Lund: Studentlitteratur AB

Patton, Michael Quinn (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. 2. ed. Newbury Park, Calif: Sage

Sahlin-Andersson, Kerstin & Östergren, Katarina(1998) *Att hantera skilda världar*, Stockholm: Landstingsförbundet

Samtal med informant på Intraservice, Göteborg stad

SCB (2015) Hämtad 2015-12-31

<http://www.scb.se/sv /Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Befolkning/Befolkningens-sammansattning/Befolkningsstatistik/25788/25795/Helarsstatistik---Kommun-lan-och-riket/159277/>

Schartau, Mai-Brith. 1993 *The public sector middle manager - the puppet who pulls the strings*. Lund: Wi

Simons, Robert (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press

Solli, Rolf (1991) *Ekonomi för dem som gör något: en studie av användning och utformning av ekonomiinformation för lokala enheter* Lund: Studentlitteratur AB

Solli, Rolf. & Wærn, G (1993) *Användarna och ekonomisystem. En studie av användarnas synpunkter på ekonomisystem*. Stencil. Göteborgs universitet, Förvaltningshögskolan

Staxäng, Magnus (2012) *Projektplan-Nekk Etapp 4 ver.2, 2012-09-01-2012-12-31* Göteborg: Göteborgs stad

Staxäng, Magnus (2013) *Nekk-Projektplan 2013-01-01-2015-06-30* Göteborg: Göteborgs stad

Wildavsky, Aron (1975) *Budgeting: a comparative theory of budgetary processes* Boston: Little, Brown and Company

Bilaga 1

Intervjuguide

Inledande frågor

- Namn
- Befattning
- Verksamhet
- Antal anställda
- Ungefärlig omsättning på enhetens verksamhet
- Utbildning
- Vilken är din utbildningsbakgrund?
- Har du någon ekonomisk utbildning
- Vad har du för arbetslivserfarenhet
- Från nuvarande position
- Eventuellt tidigare chefsposition
- Berätta kort hur du arbetar med din ekonomi
- Hur ser dina rutiner ut gällande ekonomiarbetet
- Strategier för det ekonomiska arbetet?
- Vilken ekonomisk information har du behov av för hantera din verksamhet.

1. Informationskanaler för ekonomisk information

- Hur upplever du att du får ekonomisk information (genom vilka kanaler)
- Finns det några andra informationskanaler som du använder.
- Nekksus
- Ekonomen
- Andra (administratör, kollegor)

- Finns det någon informationskanal som du känner till men som du inte använder
- Vilken kanal anser du vara viktigaste för dig
- Vilken kanal tycker du borde vara din viktigaste kanal
- Saknar du någon kanal

2. Om kanalerna

- Ekonomen
 - Hur upplever du att ekonomen stödjer dig att få och förstå ekonomisk information, hur arbetar ni
 - Tycker du att stödet är tillräckligt
 - Finns hjälp tillgänglig när du behöver
- Nekksus
 - Hur upplever du att Nekksus stödjer dig att få och förstå ekonomisk information
 - Har du fått någon introduktion till Nekksus och så fall hur såg den ut
 - Hur arbetar du med Nekksus
 - Upplever du att finns stöd att få när systemet krånglar eller när du behöver hjälp (känner du till hjälpen som kan fås)
 - Tycker du att stödet är tillräckligt
- Andra
 - Stöd från administratör
 - Stöd från kollegor/möten
 - Hur upplever du att "övrigt" stödjer dig att få och förstå ekonomisk information
 - Hur arbetar du med det här stödet
- Vilket ekonomiskt resultat förväntas din verksamhet få för 2015?
 - Underskott, nollresultat eller överskott

3. Hur upplever du nivån på den ekonomiska informationen du får

- Hur upplever den mängd information som du får
- Förmycket/ för lite information
- Arbetstid för självständigt insamling av information
- Nöjdhet

- Till vilken grad anser du att du får den information som behöver för din verksamhet
- Hur väl är den informationen du får anpassade till dig och dina önskemål samt behov
- Hur väl känner du att du har koll och översikt på din ekonomi
- Känner du att du har tid att sätta dig in i din ekonomi
- Hur upplever du förväntningarna som läggs på dig att hantera din verksamhet ekonomi.
- Har du några övriga kommentarer eller synpunkter som du tror kan vara av vikt för studien