

Masteruppsats i offentlig förvaltning [VT 2017]

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Linnea Carlsson

Handledare: Tom Karlsson

Examinator: Emma Ek Österberg

Effektiviteten

- Hur tolkas den i hemtjänsten?

Sammanfattning

Studien handlar om att betoningen på effektivitet har blivit allt viktigare inom hemtjänsten och att begreppet effektivitet är ett brett begrepp som har beskrivits på många olika sätt. Behovet av hemtjänst förväntas öka i framtiden, vilket ställer krav på organisering och finansiering i hemtjänsten och ett ökande krav på effektivitet. Samtidigt finns det en oenighet om hur begreppet effektivitet tolkas inom äldreomsorgen.

Syftet med denna studie är att undersöka hur chefer och personal inom hemtjänsten tolkar begreppet effektivitet på olika operativa nivåer internt i yrket. Samt att undersöka eventuella skillnader mellan privata och kommunala aktörer inom hemtjänsten.

Detta är en kvalitativ studie, där det analyserade materialet har samlats in via intervjuer från både kommunala och privata hemtjänstorganisationer. Intervjuerna har genomförts med chefer, administratörer och undersköterskor i hemtjänsten. Materialet har samlats in i fem olika kommuner i Västra Götalands regionen.

Studien visar att chefer, administratörer och undersköterskor i hemtjänsten tolkar begreppet effektivitet olika.

Cheferna betonar effektiv planering, resursanvändningen, hålla sig till geografiska områden och utföra insatserna i deras tolkningar av effektivitet. Cheferna har en ekonomisk betoning i deras tolkningar av effektivitet.

Administratörerna tolkar effektiviteten som att utföra en effektiv planering och utföra insatserna. Administratörerna är också lite ekonomiskt insatta, i likhet med cheferna lägger några också in den ekonomiska betoningen i deras tolkningar av effektivitet. En del administratörer tolkar effektivitet på ett liknade sätt som undersköterskorna.

Undersköterskorna tolkar effektivitet som att utföra insatserna på det bästa sättet.

Studien visar också att storleken på hemtjänstorganisationen verkar ha en större betydelse än om organisationen är kommunal eller privat ägd. Där cheferna i de mindre hemtjänstorganisationerna tolkar begreppet effektivitet i likhet med undersköterskorna.

Nyckelord: Effektivitet, inre effektivitet, yttre effektivitet, ekonomi, hemtjänst, privat hemtjänst, kommunal hemtjänst.

Förord

Inledningsvis vill jag tacka studiens deltagare för att ni har varit med och deltagit i denna studie. Tack för alla intressanta samtal och reflektioner. Jag vill också tacka mina föräldrar för att ni lånat ut bilen till mig, så att jag har kunnat köra kors och tvärts för att samla in intervjuer. Jag vill också tacka min handledare Tom Karlsson för att du alltid svarat på mina frågor och gett mig givande reflektioner under hela forskningsprocessen. Slutligen vill jag tacka min familj och mina vänner, som stöttat mig igenom hela arbetet.



Linnea Carlsson, Göteborg, 2017-08-22

Innehållsförteckning

Ordlista	6
1 Inledning.....	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion.....	8
1.3 Problemformulering.....	10
1.4 Syfte.....	10
1.5 Frågeställningar	10
1.6 Disposition.....	11
1.7 Avgränsningar	11
2 Teori	12
2.1 Inre effektivitet	12
2.1.1 Resurser.....	13
2.1.2 Aktiviteter.....	13
2.1.3 Prestationer.....	14
2.2 Yttre effektivitet	14
2.2.1 Effekter.....	15
2.3 Ekonomi.....	16
2.4 Analysmodell.....	17
3 Metod	18
3.1 Studiens design	18
3.2 Intervju.....	18
3.3 Anonymisering av samtliga deltagande.....	19
3.4 Genomförandet av intervjuer	19
3.5 Val av respondenter	20
3.6 Analysprocessen	21
3.7 Etik.....	21
3.8 Egna erfarenheter.....	22
4 Analys.....	23
4.1 Inre effektivitet	23
4.1.1 Resurser.....	27
4.1.2 Aktiviteter.....	28
4.1.3 Prestationer.....	30
4.2 Yttre effektivitet	32
4.2.1 Effekter.....	34
4.3 Ekonomi.....	36
5 Slutdiskussion & Slutsatser	40

5.1	Tolkningar av effektivitet	40
5.2	Skillnad mellan kommunala och privata hemtjänstorganisationer	43
5.3	Sammanfattning	45
5.4	Förslag på vidare forskning	45
	Referenser.....	46
	Bilaga 1 – Intervjuguide	50

Ordlista

Bistånd – Biståndsbedömd hemtjänst innebär att hemtjänsten är behovsprövad (Seniorval, 2017). Detta innebär att omsorgstagaren och en handläggare från kommunen (så kallad biståndshandläggare) kommer att utreda och bedöma behovet av hjälp (bistånd) och därmed besluta vilket stöd omsorgstagaren får.

Biståndshandläggare – Biståndshandläggarna är anställda av kommunen (Socialstyrelsen, 2016, s. 28). De beslutar om och i vilken omfattning hemtjänst eller annan äldreomsorg ska beviljas och utreder hjälpbehov.

Dubbelbemanning – Detta förekommer om omsorgstagaren har svårt att förflytta sig på egen hand eller personal har svårt att vara omsorgstagaren behjälplig, då beviljas två personer förflyttning i bostaden (Kommunalförbundet sjukvård och omsorg i Norrtälje, 2017). Dubbelbemanning förekommer även vid risk för hot och våld mot personalen.

Insatser – Omsorgstagaren får hjälp med stödtjänster som innebär t ex, social samvaro, promenader, matlagning och ledsagning (hjälp med att utföra ärenden) (Seniorval, 2017). Omsorgstagaren kan också få hjälp med personlig omvårdnad, som t ex innebär att duscha, personlig hygien eller hjälp med att klä på sig. Omsorgstagarna kan även få hjälp med medicinering, via hemsjukvården.

Kontinuitet – Innebär i hemtjänsten att samma personer eller grupp av personer ska komma hem till omsorgstagarna, att de ska dyka upp på samma tider och att hjälpen ska utföras på ett liknade eller samma sätt (Seniorval, 2017).

Omsorgstagare – Det finns en mängd olika begrepp när det gäller att beskriva den som får hjälp av en välfärdstjänst och vård (Sveriges kommuner och landsting, 2015, s. 10). Dessa är bland annat brukare, kunder, vårdtagare, den enskilde, omsorgstagare eller de äldre.

Salutogent – Begreppet salutogena myntas av medicinska sociologen Aaron Antonovsky, detta begrepp handlar om hälsans ursprung och varifrån vi uthärdar svårigheter i livet (Österström & Gudmunsson, 2016, s. 17). Där svaret är att människan vill känna en känsla av sammanhang. Denna känslan består av tre komponenter, begriplighet, meningsfullhet och hanterbarhet.

Undersköterska/vårdbiträde – Utför vissa sjukvårdsuppgifter och praktiska omsorgssysslor i hemtjänsten (Socialstyrelsen, 2016, s. 28). Endast om den ansvariga sjuksköterskan har delegerat uppgiften att dela ut läkemedel, får de även utföra det.

1 Inledning

Följande kapitel inleds med en bakgrund, sedan följer en problemdiskussion, efter det beskrivs problemformuleringen som landar i syfte och frågeställningarna. Sist nämns dispositionen och avgränsningar av studien.

1.1 Bakgrund

Den äldre befolkningen i Sverige förväntas att öka med 30 % mellan år 2010 och 2050 enligt prognoserna (Folkhälsomyndigheten, 2014). Denna ökning kommer att innebära att en fjärdedel av befolkningen kommer att vara 65 år eller äldre år 2050. Den ökande äldre befolkningen sätter press på de offentliga budgeterna (Borge & Haraldsvik, 2009, s. 469). Hemtjänst är en sektor som redan har ökat avsevärt i Sverige under de senaste åren, denna sektor kommer sannolikt att fortsätta öka (Vamstad, 2015, s. 2163-2164). Detta beror dels på att antalet äldre ökar och också på en strategi att lokala myndigheter vill behandla de äldre i deras hem så länge som möjligt. Efterfrågan av hemtjänst kommer då att öka (Borge & Haraldsvik, 2009, s. 469). Hemtjänsten ges till medborgare som är äldre än 65 år (Stolt, Blomqvist, & Winblad, 2011, s. 560). I en del kommuner ges även hemtjänst till omsorgstagare som är under 65 år (Seniorval, 2017). Vilken typ av hjälp bedöms efter behov och varierar i olika kommuner. Hemtjänsten är ett stöd för omsorgstagarna, för att de ska klara av sin vardag och kunna leva ett så självständigt liv som möjligt (Seniorval, 2017). Omsorgstagarna får hjälp med serviceinsatser och personlig omvårdnad. Denna hjälp får de av personalen i hemtjänsten som består av undersköterskor och vårdbiträden (Kraus, 2008, s. 11).

Att ta hand om den ökande äldre befolkningen kommer innebära en utmaning (Myndigheten för vård- och omsorgsanalys, 2015, s. 8). År 2025 förväntas kostnaderna för de äldres vård och omsorg öka med 30 %. Det är sannolikt att effektiviteten kommer att bli en stor fråga i framtida finansiering och organisering inom äldreomsorgen, eftersom effektiviteten kopplas samman med ekonomin (Borge & Haraldsvik, 2009, s. 469). Med tanke på ökande ekonomiska neddragningar konfronteras offentliga organisationer med krav att bli mer effektiva och ändamålsenliga (Piening, 2013, s. 210). Samtidigt diskuteras det om begreppet effektivitet är bra eller dåligt att bygga på inom hemtjänsten (Larsson, 1993, s. 39). Effektivitetsbegreppet har gett upphov till dåliga associationer bland personalen och vårdtagarna när det kopplas samman med äldreomsorg (Larsson, 1993, s. 39). Med tanke på detta är det därför intressant att få reda på hur begreppet effektivitet tolkas av chefer och personal på olika operativa nivåer inom hemtjänsten.

1.2 Problemdiskussion

Detta är en kvalitativ studie och handlar om hur chefer och personal tolkar begreppet effektivitet i hemtjänsten inom privata och kommunala hemtjänstorganisationer. Effektivitet är ett brett begrepp, som beskrivits på många olika sätt av olika forskare (Modell & Grönlund, 2006, s. 13). Enligt Modell och Grönlund (2006, s. 13) har en rad modeller och teoribildningar förts fram som beskriver effektivitet. Att effektivitet rör någon form av måluppfyllelse är dock gemensamt för dessa. Effektivitet är enligt Grossman (2017) ett favoritmått för ekonomer och administratörer, men alla är inte överens över vad begreppet innebär. De flesta är överens att effektivitet innebär att mål bör uppnås med så lite ingång eller kostnad som möjligt. Konflikterna ligger i vad som är lämpliga mål (Grossman, 2017). Med tanke på detta är det därför intressant att undersöka hur begreppet tolkas, eftersom alla inte är överens om vad effektivitet innebär. Då det förekommer en oklarhet kring effektivitet enligt Grossman (2017). Är det därför intressant att undersöka hur det tolkas av chefer och personal i hemtjänsten.

I början av 1990-talet lanserades begreppet New Public Management¹, i offentliga organisationer, vilket innefattats av idéer som är lånade från näringslivet och privata företags sätt att styra sina organisationer, där inspiration hämtades från idéer kring företag och marknaden (Almqvist, 2006, s. 10; Hood, 1991, s. 3; Berlin & Kastberg, 2011, s. 29). NPM övergången var från centraliserade budgeterings- och planeringsprocesser till en ökad fokusering på effektivitet (Modell & Grönlund, 2006, s. 11). En anledning till att denna praxis fått genomslag, var att den offentliga sektorn hade en spridd myt, att den var ineffektiv och kostsam. Reformerna syftade bland annat på att skapa mer service inom den offentliga organisationen (Flynn, 1991, s. 8). De offentliga förvaltningarna i Europa ville skapa en ändamålsenlighet och effektivitet i den offentliga organisationen (Verschuere, Moray, & Decramer, 2012; Sobis, 2013; Andrews, Guarneros-Meza, & Downe, 2016).

Inom offentlig sektor har sedan NPM idéer spritt sig och i Sverige har den fått genomslag inom hemtjänsten (Berlin & Kastberg, 2011, s. 128). De senaste åren har äldreomsorgen i Sverige påverkats av neoliberal politik, vilket har inneburit en ökad betoning på effektivitet (Andersson & Kvist, 2015, s. 274). Detta har gjort att en privat marknad för vårdomsorg har skapats. Privatisering av sociala tjänster har varit en av de politiska trenderna under de senaste decennierna (Stolt, Blomqvist, & Winblad, 2011, s. 560). Denna trend har även nått Sverige, som tidigare nästan inte haft några privata vårdtagare alls. I hemtjänsten har andelen privata utförare ökat

¹ New Public Management förkortas som NPM.

till 16 % 2010 från 1% 1990. En privatmarknad för äldreomsorg har skapats och antalet leverantörer har ökat avsevärt (Andersson & Kvist, 2015, s. 275). Eftersom antalet privata utförare har ökat i hemtjänsten och privatiseringen bland annat har lett till ett ökande fokus på effektivitet, är det intressant att undersöka eventuella skillnader mellan kommunala och privata organisationers tolkningar av begreppet effektivitet.

År 2009 introducerades lagen om valfrihetssystem (LOV), denna lag gav kommuner möjlighet att utsätta sina offentlig tillhandahållna tjänster till marknadskonkurrens, genom att göra det möjligt för sina användare att välja sina leverantörer (Andersson & Kvist, 2015, s. 274). Förespråkarna för marknadslösningar hävdar att konkurrens och marknad inom den offentliga organisationen bidrar till en förbättrad effektivitet (Almqvist, 2006, s. 39). Detta för argumentet att om offentliga organisationer utsättes för konkurrens, försäkras de sig om att pengar skapas och att de på så vis får kostnadseffektiva enheter (Almqvist, 1999, s. 40). Effektiviteten förväntas uppstå när konkurrens skapas och detta anses vara en av de positiva effekterna (Berlin & Kastberg, 2011, s. 128).

Privatiseringen inom äldreomsorgen i Sverige har främst handlat om att lägga ut tjänster, vilket innebär att bestämmelsen har privatiserats, medan reglering och finansiering fortfarande är kommunala ansvarsområden (Stolt, Blomqvist, & Winblad, 2011, s. 562). Valet sker genom upphandlande i form av anbud genom slutna budgivning, där vinnande bud väljs på grundval av kombinerade kvalitets- och priskriterier. Enligt Seniorval (2017) är det allt fler kommuner som tillämpar valfrihet inom hemtjänsten. Denna valfrihet innebär att den äldre själv väljer vem som ska utföra tjänsterna i hemmet, antingen kommunen eller privata företag eller organisationer som är godkända av kommunen. Marknadslösningar gör det möjligt att förbättra effektiviteten genom valfrihet (Almqvist, 1999, s. 40).

Majoriteten av tidigare studier inom effektivitet i äldreomsorgen är kvantitativa, det förekommer inte hur chefer och personalen tolkar begreppet effektivitet i hemtjänsten. Den tidigare forskningen visar en oenig bild av effektivitet mellan de kommunala och privata hemtjänstorganisationerna. Det förekommer en oklarhet kring vad begreppet effektivitet innebär. I tidigare forskning inom ämnet, förekommer det ett antal studier där effektiviteten jämförs mellan offentliga organisationer med privata vinstdrivande organisationer (Shimizutani & Suzuki, 2007, s. 297; Crivelli, Fillipini, & Lunati, 2002, s. 94). En del studier visar att de privata organisationerna är mer effektiva än de offentliga organisationerna inom äldreomsorg (Garavaglia, Lettieri, Agasisti, & Lopez, 2011, s. 22; Nyman & Bricker, 1989, s. 586; Fizek & Nunnikhoven, 1992, s. 429; Verschuere, Moray, & Decramer, 2012, s. 389).

Det studier som gjorts tidigare inom äldreomsorgen i koppling till effektivitet, handlar oftast om att undersöka huruvida äldreomsorgen är effektiv eller inte inom kommunal och privat äldreomsorg och tar inte upp hur begreppet tolkas av chefer och personal i hemtjänsten. Eftersom det inte gjorts studier på hur effektivitet tolkas i hemtjänsten av chefer och personal tidigare, förekommer det ett kunskapsgap inom detta ämne. Därför intressant att få reda på hur effektivitets begreppet tolkas av chefer och personal inom hemtjänsten.

1.3 Problemformulering

Eftersom behovet av hemtjänst kommer att öka i framtiden och effektivitet har blivit allt viktigare inom hemtjänsten (Borge & Haraldsvik, 2009, s. 469). Samtidigt som att det förekommer en oklarhet kring hur begreppet effektivitet tolkas (Modell & Grönlund, 2006, s. 13). Därför är det intressant att undersöka hur begreppet tolkas av chefer och personal inom hemtjänsten. Tidigare forskning fokuserar på kvantitativa metoder och ser på om äldreomsorgens organisationer är effektiva eller inte i kommunal och privat äldreomsorg (Garavaglia, Lettieri, Agasisti, & Lopez, 2011, s. 22; Nyman & Bricker, 1989, s. 586; Fizek & Nunnikhoven, 1992, s. 429; Verschuere, Moray, & Decramer, 2012, s. 389). Det förekommer ett kunskapsgap hur effektivitet tolkas i de kommunala och privata hemtjänstorganisationerna, därför är det intressant att undersöka detta. Tidigare studier visar en oenighet kring begreppet effektivitet, därför är det intressant att göra en kvalitativ undersökning, som visar hur detta svårdefinierade begrepp tolkas av chefer och personal i hemtjänsten. Vilket leder till följande syfte och frågeställningar.

1.4 Syfte

I problemformuleringen i föregående avsnitt konstaterades det att begreppet effektivitet är svårdefinierat och att det förekommer ett kunskapsgap inom ämnet. Syftet för denna studie är således att bidra till ökad kunskap om hur chefer och personal inom hemtjänsten tolkar begreppet effektivitet på olika operativa nivåer internt i yrket samt undersöka eventuella skillnader mellan privata och kommunala aktörer. Vilket leder till följande frågeställningar:

1.5 Frågeställningar

1. Hur tolkas begreppet effektivitet av chefer och personal i hemtjänsten?
2. Finns det någon skillnad mellan kommunala och privata hemtjänstorganisationer i deras tolkningar av effektivitet?

1.6 Disposition

I följande kapitel kommer teorin att presenteras, som sedan landar i en analysmodell. Sedan kommer metoden att beskrivas. Därefter analyseras studien med hjälp av empirin och teorin. Slutligen diskuteras analysen i en slutdiskussion och en slutsats samt förslag på fortsatta studier läggs fram.

1.7 Avgränsningar

Denna studie begränsas till fem kommuner. Dessa kommuner ligger i Västra Götalands regionen. Den begränsas också att gälla chefer och personal som arbetar i hemtjänsten.

2 Teori

Följande kapitel inleds med inre effektivitet med mål och mått, sedan följs den av yttre effektivitet med mål och mått och sist beskrivs ekonomi. Sedan landar kapitlet i en analysmodell, som ska hjälpa till att analysera materialet.

2.1 Inre effektivitet

Pollitt & Bouckaert beskriver (2011, s. 133) effektivitet som det tre kända E:na, vilka är: *inre effektivitet*,² *yttre effektivitet*³ och *ekonomi*. I slutet av 1900-talet ansågs inre och yttre effektivitet vara synonyma (Simon, 1997, s. 256). Senare har forskare beskrivit skillnad mellan den inre och yttre effektiviteten.

Den *inre effektiviteten* är förhållandet mellan inputs och outputs (in-och utgångar) (Pollitt & Bouckaert, 2011, s. 15). Grönlund & Modell beskriver (2006, s. 16) att inre effektivitet är att göra saker rätt och den fokuserar på interna problem. Den inre effektiviteten innefattas av produktivitet och resursutnyttjande (Modell & Grönlund, 2006, s. 16). Inre effektivitet refererar till förhållande mellan värdet av eller mängden av resurser (output eller resultat) och beloppet av eller värdet av resurser (ingångar) som investeras i en aktivitet (Van Peurse, Pratt, & Lawrence, 1995, s. 40). Utgångspunkten för detta är att oavsett vilket det övergripande målet för organisationer är, har den oftast krav på sig att hushålla med tillgängliga resurser (Modell & Grönlund, 2006, s. 16).

Effektiviteten hänvisar till andelen resursanvändning för att uppnå mål, det vill säga förhållande mellan outputs och inputs (Piening, 2013, s. 236). Mått och mål kopplade till resursinsatser ger ofta information om resursutnyttjande (Modell & Grönlund, 2006, s. 15). Att precisera effektivitetsbegreppet utifrån mål och mått kopplade till olika mätpunkter i resursomvandlingskedjan är ett vanligt sätt att beskriva effektivitetsbegreppet i offentliga organisationer. I den vidaste bemärkelsen menas effektivitet att ta den kortaste vägen, på billigaste sätt samtidigt att nå önskvärda mål (Simon, 1997, s. 12). Ett vägledande kriterium för effektivitet i offentliga beslut är att maxvärdet ska uppnås med begränsade medel (Simon, 1997, s. 75). Alltså handlar effektiviteten om relationen mellan mängden resurser och resultat (mellan insats och utfall) (Rutgers & Meer, 2010, s. 759). I den offentliga organisationen innebär den inre effektiviteten att uppnå de bästa eller mest föredragna offentliga tjänster för tillgängliga resurser (Norman-Major, 2011, s. 235). Den inre effektiviteten beskrivs även som att maximera det totala värdet till medborgare

² Benämns som efficiency i den engelska litteraturen (Pollitt & Bouckaert, 2011, s.133).

³ Benämns som effectiveness i den engelska litteraturen (Pollitt & Bouckaert, 2011, s.133).

i samhället som erhålls från användningen av knappa resurser. Effektivitet beskrivs av en rad olika teoribildningar och gemensamt för dessa är att effektivitet avser någon form av måluppfyllelse (Modell & Grönlund, 2006, s. 14). Enligt Modell & Grönlund, (2006, s. 15) består den inre effektiviteten av mål och mått i *resurser, aktiviteter, prestationer*.

2.1.1 Resurser

Resursmått beskriver bland annat de monetära resursinsatser som görs i organisationen (Ramberg, 1997, s. 30). Resurserna är av olika slag tex materiella, finansiella eller mänskliga, men uttrycks oftast i finansiella termer (kostnader) (Modell & Grönlund, 2006, s. 15). Input faktorer är ett stort mätverktyg i monetära termer i både privata och offentliga organisationer (Simon, 1997, s. 251). Effektivitet definieras som om två alternativ har samma kostnad, ska alternativet som leder till en organisations måluppfyllelse för en organisations mål väljas (Simon, 1997, s. 149). Om båda alternativen har samma grad av måluppfyllelse ska det billigaste alternativet väljas (Simon, 1997, s. 149-150). Enligt Behn (2003, s. 592) består resurserna i den offentliga förvaltningen av bland annat av människor och pengar. Gällande resurserna kopplade till effektivitet menar Behn vidare (2003, s. 592) att det är viktigt att lära sig vad som fungerar och på så viss flytta de befintliga fungerande resurserna till andra delar av organisationen. Genom detta lärande kan organisationerna ta del av sina resurser på det bästa sättet, genom att fördela resurserna på ett effektivt sätt i organisationen.

2.1.2 Aktiviteter

Aktivitetmått beskriver de aktiviteter som görs i en organisation (Ramberg, 1997, s. 30). Det är svårt att säga om den ena aktiviteten/målet är bättre, vid mätning av resultat, om inte båda aktiviteterna är kopplade till exakt samma värde (Simon, 1997, s. 254). När besluten görs för en offentlig organisation, som bland annat omfattar mål om välbefinnande och allmän stabilitet, måste även andra övervägande vägas in (Simon, 1997, s. 252). Vilka är då målen i den offentliga organisationen? Denna fråga är långt ifrån enkel (Modell & Grönlund, 2006, s. 14). Valet av målen är en viktig faktor vid fastställande av effektivitet (Browne, Weir, Gafni, Henderson, & Roberts, 2006, s. 548). Värdet för målen i offentliga organisationer är dock sällan uttryckbara i konkreta termer (Simon, 1997, s. 253). Det förekommer t ex mål som ”*förbättra hälsan*” och ”*utveckla medborgare*”. Dessa mål måste göras om till nåbara termer innan resultatet mäts och observeras. Här finns det ett svårt dilemma. Eftersom dessa mål inte är kopplade till konkreta kriterier, kommer dessa mål att bli svåra att uppnå. Om målen är mer konkreta, kommer det att bli mer troligt att det uppnås. Ibland uppstår det även en brist på en gemensam nämnare av

värdet. En aktivitet realisera ibland två eller flera värden, i stället för endast ett värde (Simon, 1997, s. 253). Om värdeindikatorerna och målet av resultatet då mäts, blir det svårt att säga vilket mål som är uppfyllt, om en eller två handlingsplaner är tagna (Simon, 1997, s. 254).

En skillnad mellan privata och offentlig användning av effektivitet brukar återspegla sig i att målen i den offentliga organisationen inte är lika tydliga som i den privata organisationen (Rutgers & Meer, 2010, s. 759). I offentliga organisationer är det svårt att avgöra vad det är som ska mätas (Behn, 2003, s. 586).

2.1.3 Prestationer

Prestationsmätt beskrivs som de utförda aktiviteter som prestationer har gett upphov till (Ramberg, 1997, s. 30). Prestationsmätt används för att kontrollera, förbättra, budgetera och utvärdera (Behn, 2003, s. 586). Prestationerna i offentliga organisationer är ibland svåra att mäta (Laine, Linna, Häkkinen, & Noro, 2005, s. 245). Vilket talar för en vidgning av effektivitetsbegreppet. I den offentliga organisationen behöver effektiviteten av de olika aktiviteterna beskrivas om de ska använda sig av prestationsmätt (Behn, 2003, s. 594). Om de ska använda sig av effektiviseringar, behövs en uppfattning om vad som är en bra, acceptabel eller dålig nivå av effektivitet (Behn, 2003, s. 598). Målen i en organisation formulerats bland annat som de formella målen som är exempelvis planer, årsredovisningar och strategidokument (Modell & Grönlund, 2006, s. 14).

2.2 Yttre effektivitet

Grönlund & Modell beskriver (2006, s. 16) att *yttre effektivitet* är att göra rätt saker och den fokuserar på externa problem. Enligt Grönlund & Modell handlar den yttre effektivitet om effekter för enskilda brukare/brukargrupper samt effekter för samhället i stort (Modell & Grönlund, 2006, s. 18). Den yttre effektiviteten är kopplat till intressenter som anses ha ett dominerande inflytande på en organisation, så att de bestämmer över organisationens mål (Modell & Grönlund, 2006, s. 16). Den yttre effektiviteten är vilken grad de önskade resultaten, resulterar från utfallen (Pollitt & Bouckaert, 2011, s. 15). Effektivitetsbegreppet rör graden av måluppfyllelse och tar därmed hänsyn till att ”rätt” saker produceras (Larsson, 1993, s. 40). Därför måste ett mål eller flera vara kopplat till effektivitet. Den yttre effektiviteten beskrivs i enkelt uttryck som att lyckas utföra ett uppsatt mål eller att producera ett önskat resultat (Norman-Major, 2011, s. 236). Yttre effektivitet har i allmänhet att göra med resultatet av en organisations verksamhet (Van Peurse, Pratt, & Lawrence, 1995, s. 40). Den yttre effektiviteten definieras bland annat som en organisations förmåga att uppfylla förväntningarna hos både

dess externa och interna valkrets (Kim, Amirkhanyan, & Lambright, 2008, s. 328). En del definierar yttre effektivitet i termer av en organisations förmåga att förvärva knappa resurser från dess omgivning. Den yttre effektiviteten beskriver hur organisationens ska uppnå sina respektive mål såsom skapande av ansvarighet och offentliga värden (Piening, 2013, s. 236). Målen är viktiga för den yttre effektiviteten (Kim, Amirkhanyan, & Lambright, 2008, s. 328). Trycket från vissa externa intressenter förbättrar den yttre effektiviteten, deras intressen motsvarar inflytande över resurserna som intressenterna har (Martin & Jérôme, 2016, s. 693). Att vissa produktivitet- och prestationsmål nås behöver dock inte betyda att verksamheten karaktäriseras av en hög yttre effektivitet (Modell & Grönlund, 2006, s. 17).

En del forskare menar att offentliga organisationer inte är effektiva på grund av att de har flera mål (Rutgers & Meer, 2010, s. 757). Argumenten för detta är att till skillnad från privata organisationer, som värderar vinstmålet högt, måste den offentliga organisationen däremot ha flera mål att driva. Effektivitet är alltså inte det viktigaste målet i den offentliga organisationen, utan det är andra värden som anses vara viktigare. Den offentliga organisationen, måste ha förmågan att skapa vad samhället och människorna vill samt behöver (Rutgers & Meer, 2010, s.774). Ibland förekommer det en konflikt mellan effektivitets mått och andra värden samt att det ibland är svårt eller omöjligt att fastställa prioritet bland alla dessa multipla mål (Rutgers & Meer, 2010, s. 757). I avsaknad av marknadspriser, används istället icke-finansiella mått för att fånga lång- och kortsiktiga effekterna av en viss offentlig organisation (Modell & Grönlund, 2006, s. 17). Enligt Modell & Grönlund, (2006, s. 15) består den yttre effektiviteten av mål och mått i *effekter*.

2.2.1 Effekter

Effektmått beskrivs som de effekter som levererade prestationer har gett upphov till (Ramberg, 1997, s. 30). Effekter uttrycker det värde som enskilda intressenter och samhället tillmäter dessa tjänster (Modell & Grönlund, 2006, s. 17). För att bedöma effektivitet av värdena beror det till stor del av målet för insatsen (Browne, Weir, Gafni, Henderson, & Roberts, 2006, s. 559). För att kunna mäta effektivitet är det viktigt att det finns mål som mäts under en längre tid (Laine, Linna, Häkkinen, & Noro, 2005, s. 245). Kritiken mot den målfokuserade definitionen på effektivitet är att organisationer skulle kunna överleva trots att formella mål inte uppnås under en längre period (Modell & Grönlund, 2006, s. 14). Detta medför att målfokuset är en allt för snäv syn på hur olika intressenter påverkar en organisation.

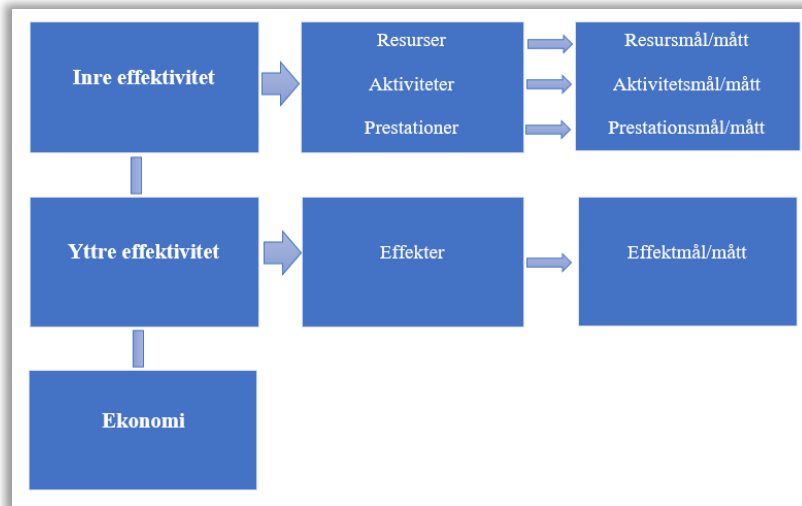
2.3 Ekonomi

Ekonomin handlar om att ha en försiktig användning av offentliga medel i den offentliga verksamheten (Pollitt & Bouckaert, 2011, s. 133). Ekonomi handlar vidare i offentliga organisationer om att offentliga tjänster ska tillhandahållas på ett så ekonomiskt sätt som möjligt (Norman-Major, 2011, s. 234). Enligt Law (2016) är ekonomisk effektivitet ett mått på förmågan hos en organisation att distribuera och producera sina produkter till lägsta möjliga kostnad. Enligt Grossman (2017) förekommer effektivitet inom ekonomi och organisationsanalyser oftast som ett system som kräver ett mått av den ingående för att uppnå en viss utgång. Effektivitet definierats i sin enkelhet som förhållandet mellan insatser- och utfall (Min, Park, & Scott, 2016, s. 1490). Ekonomi handlar i allmänhet om förhållandet mellan de resurser som en verksamhet har förbrukat eller budgeterat och vad som tas emot av dem (Van Peurse, Pratt, & Lawrence, 1995, s. 40). Ekonomin handlar om en sparsam och försiktig användning av resurserna (Norman-Major, 2011, s. 234). Ekonomin avser då mängden av tillgängliga resurser som tillhandahålls, alltså inmatning (Rutgers & Meer, 2010, s. 759). Inom offentliga organisationer är de villiga att bortse från kortsiktig ekonomi i fall detta förväntas skapa pengar på längre sikt, vilket gynnar den inre och yttre effektiviteten (Norman-Major, 2011, s. 235). Tex att offentliga organisationen inför en ny teknik som är dyr på kort sikt, men att detta förväntas skapa effektivitet och spara pengar på längre sikt.

Det anses vara mer komplicerat att tillämpa effektivitet på offentliga organisationer, än på vinstdrivande privata organisationer (Simon, 1997, s. 250). Privata organisationer styrs till stor del av vinstmålet och effektivitet styrs av valet av alternativ. Där alternativet som ger det bästa net return (pengar) till organisationen, ska väljas (Simon, 1997, s. 250). Effektiviteten är viktig i privata organisationer, eftersom pengar visar en gemensam nämnare av både inkomst och output. I den offentliga organisationen är besluten inte direkt kopplade till mätning av pengar, utan output ses ibland som omöjliga eller meningslösa. Om effektivitetskonceptet ska fungera att applicera på beslut som inte är direkt kopplade till mätning av pengar, måste konceptet breddas (Simon, 1997, s. 250). Den offentliga organisationen tar hand om äldre som är sjukare, i större utsträckning, än vad den privata organisationen inom vård gör (Verschuere, Moray, & Decramer, 2012, s. 384). Problemet med att ha endast effektivitet i åtanke är att det finns en risk att obetänksamt och snabbt driva fram ett ekonomiskt värde snarare än ett allmänt intresse (Rutgers & Meer, 2010, s. 774). I privata organisationer i affärssammanhang är det främsta kriteriet att generera vinst och begränsa kostnader (Behn, 2003. S. 586). Effektiviteten är relevant för att skapa intäkter.

2.4 Analysmodell

Analysmodellen bygger på en blandning av Modell & Grönlunds modell (2006, s. 15) och Pollitt & Bouckaert tre kända E:na, *inre effektivitet*, *yttre effektivitet* & *ekonomi* från (2011, s. 133). Analysmodellen ska hjälpa till att förstå vad det är som ska analyseras. Modellen innehåller tre analytiska perspektiv som används för att strukturera det empiriska materialet, se Figur 1.



Figur 1. Analysmodell.

Den *inre effektiviteten* fokuserar på interna problem och göra rätt saker enligt Modell & Grönlund (2006, s. 16), den bryts vidare ner i resurser som handlar om organisations resurser som är materiella, finansiella eller mänskliga (Modell & Grönlund, 2006, s. 15). Dessa bryts sedan ner till resursmål/mått som beskriver de monetära resursinsatserna som görs i en organisation (Ramberg, 1997, s. 30). Därefter beskrivs aktiviteterna som syftar till aktiviteterna i en organisation, som bryts ner i aktivitetsmål/mått vilket målen bryts ner till aktiviteter i en organisation (Ramberg, 1997, s. 30). Därefter prestationerna, som används för att förbättra och kontrollera en organisation (Behn, 2003, s. 586). Detta bryts sedan ner i prestationsmål/mått som de utförda aktiviteterna som prestationerna har gett upphov till (Ramberg, s. 30). Sen har vi den *yttre effektiviteten* som fokuserar på externa problem och innebär att göra rätt saker (Grönlund & Modell, 2006, s. 16). Den bryts sedan ner till effekter som handlar om de effekter som levererade prestationer ar gett upphovtill (Ramberg, 1997, s. 30). Effektmål/mått innebär värde för enskilda intressenter och hur samhället tillmäter dessa tjänster (Modell & Grönlund, 1997. s. 17). Därefter beskrivs *ekonomin* som handlar om att ha en försiktig användning av en organisations resurser (Pollitt & Bouckaert, 2011, s. 133).

3 Metod

Metoden börjar med en beskrivning av studiens design, sen fortsätter den med att förklara hur materialet samlas in via intervjuer, sen går anonymisering av samtliga deltagande igenom, sedan beskrivs val av respondenter. Efter det beskrivs hur materialet har analyserats, sen går forskningsetik som används i studien igenom och tills sist beskriver jag mina egna erfarenheter inom hemtjänsten.

3.1 Studiens design

Jag har valt att samla in empirin genom intervjuer, eftersom studien bygger på hur chefer och personal tolkar begreppet effektivitet i hemtjänsten. Det sorts svar jag ville få är av kvalitativ karaktär med fokus på tolkning och förståelse. Enligt Rennstam & Wästerfors (2015, s. 13) är en kvalitativ metod skapad för att förstå vad olika samhällsliga fenomen betyder i det sammanhang det skapas i en social interaktion. Enligt Dalen (2015, s. 15) är det överordnade målet för kvalitativ metod att nå insikt om fenomen som rör situationer och personer i dessa personers sociala verklighet. Dalen ställer vidare frågan (2015, s. 16) hur långt är det möjligt att förstå andra människors livssituation och hur ska en forskare kunna få insikt i informanternas livsvärld? Svaret är beroende av det fenomen som ska studeras, informanternas tillgänglighet och forskarens bakgrund. Begreppet effektivitet är ett brett begrepp som beskrivs på olika sätt av olika forskare och det som ska undersökas är hur detta tolkas av chefer och personal inom hemtjänsten. Därför har jag valt att göra en intervjustudie, eftersom det då går att få en djupare förståelse i chefernas och personalens tolkningar av effektivitet på detta sätt. För att kunna besvara mitt syfte och frågeställning har jag valt att avgränsa studien till fem kommuner i Västra Götalandsregionen samt kommunala och privata hemtjänstorganisationer.

3.2 Intervju

För att uppfylla studiens frågeställning och syfte har jag valt att genomföra intervjuer. En intervju söker efter att beskriva och förstå centrala teman i intervjupersonernas livsvärld (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 46). Den kvalitativa forskningsintervjun har som mål att erhålla nyanserade beskrivningar av respondenternas livsvärld av olika kvalitativa aspekter (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 47). Intervjuaren arbetar deskriptivt dvs att denne uppmuntra respondenterna att så exakt som möjligt beskriva vad denna känner och upplever. Fokus ligger på att erhålla nyanserade beskrivningar som återger den kvalitativa mångfalden, se alla variationerna och skillnaderna hos ett fenomen. Genom samtal lär vi känna andra människor, vi får kunskap

om deras erfarenheter, attityder, känslor och den värld de lever i (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 15).

Frågorna har gjorts i en mall och har valts efter teori och analysmodellen för att underlätta att svara på studiens frågeställning samt syfte. För att undvika missförstånd hos respondenterna har frågorna varit öppna, enkla och korta. Frågorna har inte alltid ställts i ordningsföljd, i vissa fall har följdfrågor vägts in, eftersom det passade bättre i den situationen. Det förekommer även frågor som inte står med i intervjuguiden. Jag har undvikit att ställa ledande frågor och har varit lyhörd mot respondenterna. Den intervjutyp som genomförts i studien kan beskrivas som en semistrukturerad intervju. Enligt (Bryman, 2011, s. 415) innebär en semistrukturerad intervju när forskaren har en lista över specifika teman som ska beröras (en så kallad intervjuguide), men intervjupersonerna har sedan stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. Frågorna behöver nödvändigtvis inte komma i samma ordning som intervjuguiden. Torst (2010, s. 41–42) rekommenderar istället att säga att intervjun är strukturerad, dvs att den handlar om ett område och samt att frågorna är öppna, vilket innebär att det inte har svarsalternativ. Att vara flexibel under intervjun är viktigt, vilket bland annat handlar om att vara lyhörd och följa upp intressanta teman som framkommer (Bryman, 2011, s. 430-431). Det handlar också att vara flexibel med ordningsföljden på frågorna och uppföljning av svar och även att vara lyhörd till den intervjuades önskningsar.

3.3 Anonymisering av samtliga deltagande

För att lättare få tillgång till den privata organisationen, har en viss typ av anonymitet erbjudits, vilket innebär att respondenterna får sina namn hemliga respektive sitt företags namn, om de vill detta. Detta för att de lättare ska kunna säga vad de tänker och känner. Anonymitet hör ihop mer problemet som konfidentialitet som ett etiskt osäkerhetsområde (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 109-110). Eftersom anonymitet skyddar intervjupersonerna, men å andra sidan fungera som ett alibi för forskaren, då de skulle kunna tolka deras uttalande utan att bli motsagda. Jag har valt att anonymisera samtliga deltagare i den här studien samt alla kommuner. Detta för att skydda intervjupersonerna. Alla namn i citat i analysen har ändrats.

3.4 Genomförandet av intervjuer

Totalt gjordes 20 intervjuer, där 10 stycken gjordes i de kommunala och 10 stycken i de privata hemtjänstorganisationerna. Intervjuerna varade i 10–60 min. Intervjuerna spelades in och transkriberade sedan till text. Det flesta intervjuer har gjorts på deras kontor, men en del har även gjorts via telefon, eftersom att det då har varit ett lättare sätt för den intervjuade. Enligt Bryman

(2011, s. 421) är det bra att intervjun genomförs i en lugn och ostörd miljö, där intervjupersonen känner sig trygg. Yin förklarar (2014, s. 110) att en ljudinspelning ger en mer trovärdig och fullständig återgivning av en intervju, än bara sina egna noteringar. Fördelen med att spela in och transkribera intervjuerna, är att de när som helst skulle kunna skrivas ut (Bryman, 2011, s. 428). Då är det lättare att reflektera vad intervjupersonerna säger och hur de säger det. Om det är lättare för de intervjuade, görs telefonintervjuer med fördel (Bryman, 2011, s. 432). Ibland är det lättare att ställa och svara på känsliga frågor på telefon, när intervjuaren inte är fysisk närvarande. Det som är negativt är att en telefonintervju oftast är lättare att avsluta och därför blir de oftast kortare (Bryman, 2011, s. 433). Det går heller inte att läsa intervjupersonens kroppsspråk. Det är svårt att veta hur många intervjuer som forskaren behöver göra (Bryman, 2011, s. 436). Totalt har 20 intervjuer genomförts, eftersom i analysen av det empiriska materialet av samtliga deltagande chefer och personal i hemtjänsten uppstod det teoretisk mättnad. Enligt (Glaser & Strauss, 1967, s. 62) innebär teoretisk mättnad att empirisk grund fortsätts samlas in tills det inte förekommer några kvalitativa skillnader i det resonemang som förs. Totalt gjordes det 18 fysiska intervjuer samt 2 telefonintervjuer.

3.5 Val av respondenter

Studiens urval består av chefer och personal som arbetar inom hemtjänst. Cheferna består av enhetschefer samt verksamhetschefer, vilka arbetar närmast undersköterskorna. Personalen består av administratörer och undersköterskor. Där de flesta administratörer har jobbat som undersköterskor i organisationerna, sen tidigare. Valet har gjorts genom att jag tittat igenom kommunernas hemsidor, där det haft uppgifter om alla hemtjänstalternativ som det har i kommunen. Det har funnits uppgifter till alla verksamhetscheferna där. Sen har jag via mail och telefon tagit kontakt med cheferna i hemtjänstorganisationerna. Har tagit kontakt med alla kommunala alternativ och alla privata hemtjänstalternativ som kommunerna har i respektive kommun. Där jag beskrivit min studie i korta drag och vilka som jag vill intervjua. Detta sett har jag använt eftersom det var ett enkelt sätt att få tag på de högsta cheferna i hemtjänstorganisationerna och därefter via dessa chefer få tag på enhetschefer, administratörer och undersköterskor i organisationerna. Cheferna har sedan valt ut övrig personal i deras organisationer, administratörer och undersköterskor, som jag intervjuat. Jag har intervjuat personer från kommunala och privata hemtjänstorganisationer från Västra Götalands regionen. Jag valde att intervjua i så många kommuner, eftersom det var svårt att få tag på personer att intervjua, både i kommunala och privata organisationer. Hemtjänst skiljer sig åt i olika kommuner (Seniorval, 2017). Utifrån att jag har intervjuat i så pass många kommuner, går inte den här studien att generalisera.

Tabell antal respondenter i kommunal och privat hemtjänstorganisation			
	Chefer	Administratörer	Undersköterskor
Kommunal	5	3	2
Privat	4	2	4
Total	9	5	6

Tabell 1 Antal respondenter i kommunal och privat hemtjänstorganisation.

Totalt har jag intervjuat 9 stycken chefer, 6 stycken undersköterskor och 5 stycken administratörer.

3.6 Analysprocessen

I analysprocessen har jag använt mig av de transkriberade texterna och sorterat in svaren i olika teman och mönster. Jag har lyssnat igenom mina inspelningar och läst igenom de transkriberade texterna flera gånger. För att ta hjälp med sorterande av texten har jag använt mig av programmet Nvivo. Detta för att lättare kunna sortera bland den mängd material som uppstått. Enligt Rennstam & Wästerfors (2015, s. 101) är det viktigt att umgås med sitt material så mycket som möjligt för att sedan kunna sortera detta på ett bra sätt. Sedan ska materialet sorteras efter olika teman, huvudinnehållet eller kombineras med sortering efter form. Kvalitativt material bör läsas långsamt och noggrant, samt olika sorters innehåll bör markeras (Rennstam & Wästerfors, 2015, s. 75). Efter har sorterat texterna i Nvivo, har jag skrivit ut materialet och sorterat det ytterligare manuellt, med hjälp av markeringspennor. Jag har använt mig av teori kapitlet i denna uppsats, för att sortera in materialet i olika teman. En av de mest önskvärda teknikerna vid analys är en logik som bygger på mönsterjämförelser (Yin, 2014, s. 143). Denna logik jämför ett empirisk grundat mönster med ett förväntat eller förutsagt mönster alternativt flera sådana mönster. Resultatet gör att studiens interna validitet stärks om mönstret stämmer överens. Citaten i analysen är något redigerade för att underlätta läsbarheten i dessa.

3.7 Etik

I denna studie har jag följt Vetenskapsrådets råd gällande etik. Vetenskapsrådets (2015) riktlinjer för etik handlar om i korthet att studieobjekten (individerna) måste informeras om forskningen, alltså om hur material skapas och syftet samt därmed ge samtycke att vara med i studien (Jensen & Sandström, 2016, s. 60). Intervjupersonernas integritet (konfidentialitet) är viktig och de ska inte riskera att ta skada av forskningen. När som helst har studieobjektet rätt att dra tillbaka sin medverkan utan att förklara varför. För att tydliggöra dessa regler har jag skrivit ner allt detta i ett dokument som jag bett den som blivit intervjuad läsa igenom och skriva under.

Där jag har följt vetenskapsrådets etiska riktlinjer & Brymans etiska principer (2011, s. 152) för informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Detta innebär att jag informerat om det aktuella syftet för studien, att jag informerat om att det är frivilligt att delta i studien och att de när som helst får hoppa av. Jag har även informerat att alla uppgifter kommer bevaras noga och endast användas för forskningsändamålet. Jag har även frågat de intervjuade om det går bra att spela in intervjuerna.

3.8 Egna erfarenheter

Jag arbetar själv extra i hemtjänsten i en kommunal organisation. Det positiva med att jag arbetar där är att jag förstår ”språket”. Merriam (1994, s. 54-55) menar att människor förbättrar sin förmåga genom att lära sig ett språk för projektet genomförande. Med tanke på detta är det en fördel att kunna ”språket” i hemtjänsten. En forskare kommer alltid ha en uppfattning och åsikt om det fenomen som ska studeras, detta kallas för förståelse och förförståelse (Dalen, 2015, s. 17). Forskaren kommer alltid att bidra med sådan förförståelse i mötet med informanterna och med det insamlade materialet. Samtidigt menar (Bryman, 2011, s. 420) att det är bra att vara bekant med miljön som intervjupersonen lever, arbetar och engagerar sig i. Detta kommer enligt Bryman, (2011, s. 420) att underlätta förståelsen och tolkningen av det som personen berättar. Jag har redan en bild och en egen föreställning om hur det är att jobba i hemtjänsten. Jag har inte intervjuat personer som jag själv arbetar med. Har också valt att inta rollen som den lyssnade personen och har undvikit att styra deltagarna. Jag har också varit medveten om att jag kan ha speglats av mina egna erfarenheter i min reflektion.

4 Analys

I detta kapitel presenteras studiens resultat i relation till teorin, som varvas med citat som syftar till att klargöra eller illustrera ett visst resonemang. Kapitlet börjar med analys om inre effektivitet, sen kommer yttre effektivitet och sist ekonomin att beskrivas.

4.1 Inre effektivitet

Effektivitet är ett brett begrepp, som beskrivits på många olika sätt av olika forskare (Modell & Grönlund, 2006, s. 13). Detta ses i empirin, där effektivitet tolkas olika beroende på om du är chef, administratör eller undersköterska.

Här förekommer det dock en skillnad mellan cheferna i de kommunala och privata större organisationerna och cheferna i de mindre privata organisationerna. Där de större hemtjänstorganisationerna, har flera geografiska mindre områden i sin enhet, har en organisation med högre chefer, enhetschef, administratörer med inriktning planering och undersköterskor. Enhetscheferna utför chefrelaterade uppgifter, riktad mot sin personal.

Berit, chef i större kommunal hemtjänstorganisation: ” [...] Den kan se väldigt olika ut. Men, man kan säga att av min arbetsvecka så är det ungefär 25 % inbokade möten, av olika slag. Resten av tiden är det blandad administration, med personalansvar [...]”

Enligt chefer i de större kommunala och privata organisationerna handlar effektivitet bland annat om effektiv planering, resursanvändning och att hålla sig till geografiska områden, för att minska transporttiden.

Johan, chef i större kommunal hemtjänstorganisation: ” [...] Det är liksom att åstadkomma en god effektivitet och det handlar om målet med budget i balans. Men i det effektiva scheman, vi utför ju hemtjänst, äldreomsorg, hemma hos brukaren och då gäller det att försöka åstadkomma effektiva scheman. Utifrån geografin, så att det inte behövs så mycket transporttid mellan våra brukare. Det är en form av effektivitet [...]”

Cheferna i de privata, men mindre hemtjänstorganisationerna, där de mindre hemtjänstorganisationerna har ca 5–20 anställda, har en verksamhetschef och denne chef hjälper personalen och jobbar ibland precis som undersköterskor med omsorgstagarna.

Alice, chef i mindre privat hemtjänstorganisation: ” [...] Jag är ute och jobbar med min personal. Varje dag. I stort sett, ja. Det är för att mina vårdtagare är så vana vid mig. Jag kan jobba från kl halv åtta till kl tio på kvällen. Och då ska jag hinna med även pappersarbete [...]”

Cheferna i de mindre privata hemtjänstorganisationen lyfter främst fram att effektivitet handlar om att utföra insatserna så effektivt som möjligt och göra en bra planering.

Alice, chef i mindre privat hemtjänstorganisation: ” [...] Det är att man jobbar, alltså inom hemtjänst, så effektivt som möjligt, utan att behöva stressa. Så tänker jag. ”

Enligt Modell & Grönlund (2006, s. 16) innefattas den inre effektiviteten av produktivitet och resursutnyttjande. Vilket ses här eftersom cheferna i privat och kommunala samt större och mindre organisationer fokuserar på effektiv planering, resursanvändning och utföra insatserna så bra som möjligt.

I både kommunala och privata hemtjänstorganisationer tycker cheferna i deras tolkningar av effektivitet, att effektivitet är positivt och att det påverkar det utförda arbetet på ett bra sätt.

Berit, chef i större kommunal hemtjänstorganisation: ” [...] Det positiva, som jag kan se är att det blir ett lugnare tempo för medarbetarna. Att man inte behöver springa lika snabbt och att var sak har sin plats. Att det är väldigt tydligt vilka brukare man ska gå till, vilka tider man ska vara där. Frågar du medarbetarna, så har de kanske ett annat svar, men jag ser det positivt. Att göra det bättre. ”

Cheferna tycker att effektivitet är positivt för att de menar att det leder till en tydlighet, att alla vet vad som ska göras. Vilket som Norman-Major (2011, s. 235) visar att i den offentliga organisationen innebär den inre effektiviteten att uppnå de bästa eller mest föredragna offentliga tjänster för tillgängliga resurser.

Administratörer i de större hemtjänstorganisationen har hand om all schemaläggning för omsorgstagarna, en del administratörer jobbar likt undersköterskorna och vårdbiträden, 50 %. Administratörerna i både de kommunala och privata hemtjänstorganisationerna, tolkar effektivitet som att utföra en effektiv planering. En del administratörer tolkar även effektivitet som att utföra insatserna på det bästa sättet. En del administratörer tolkar även effektivitet som att göra flera saker samtidigt. De kommunala samt större privata organisationerna betonar att effektiv planering bland annat handlar om att lägga schemat utifrån geografiska områden, så att deras omsorgstagare ligger så nära varandra som möjligt. Att lägga scheman utifrån geografiska områden betonas inte lika starkt i de privata mindre hemtjänstorganisationerna. Administratörerna i de mindre hemtjänstföretagen jobbar endast med administrativa sysslor. Administratörerna i de mindre hemtjänstorganisationerna tolkar effektivitet på samma sätt, att det handlar om effektiv planering, utföra insatser och att göra flera saker samtidigt.

Inez, administratör i större kommunal hemtjänstorganisation: ”Det e väldigt mycket, som inkluderat till det. Då tänker man ganska mycket på schemat. Alltså planeringen i grunden. Då är det ju bland annat avstånd. Sen är det ju även lämplighet [...].”

Robin, administratör i större privat hemtjänstorganisation: " [...] När jag hör effektivitet då tänker jag geografiskt sätt, om hur man lägger ett schema, att inte personal behöver åka fram och tillbaka runt halva stan, utan att det finns en planering bakom det hela. När det kommer till personalens del, effektivitet så är det väl lite nu vet jag det själv efter som jag har jobbat inom hemtjänsten. Ett besök hos någon som har ganska mycket hjälp kanske kan ta 40 min, men så finns det någon som inte kan göra det på den tiden. En sån grej kan vara att medans nån vill sitta fred på toaletten och göra sitt så kan du gå och sätta på kaffet så länge. Börja breda de smörgåsar som ska breadas. Det är också en del av effektiviteten i arbetet i sig."

Vilket visar i likhet med Simon (1997, s. 12) att den inre effektiviteten innebär att ta den kortaste vägen, samtidigt som att nå önskvärda mål. Administratörerna betonar starkt effektiv planering och att utföra insatserna på bästa sätt samt en del betonar att göra flera saker samtidigt, vilket visar att det tolkar effektivitet som att ta den kortaste vägen och samtidigt nå önskvärda mål.

I både kommunala och privata hemtjänstorganisationer tycker en del av administratörerna i deras tolkningar av effektivitet, att effektivitet är positivt, likt cheferna men en del tycker det är negativt betonat precis som undersköterskorna.

Mirjam, administratör i större kommunal hemtjänstorganisation: " [...] Man kunde jobba mycket mer förebyggande. Men att alla ska hålla sig friska. Skapa en verksamhet där man slipper springa så fort för att hinna med att göra det man ska. Positivt, man kan göra flera saker samtidigt [...]."

Cecilia, administratör i större kommunal hemtjänstorganisation: "Negativt kan vara att effektiviteten blir en stressande faktor [...]."

Undersköterskorna i både de kommunala och privata hemtjänstorganisationen har en liknade bild av effektivitet. Undersköterskorna i både de större och mindre hemtjänstorganisationen arbetar med att ge omsorgstagarna hjälp och stöd. Dessa tolkar att effektivitet handlar om att man ska utföra sina insatser på det effektivaste sättet. En del nämner att de tänker att effektivitet innebär att göra saker snabbt, men betonar att detta endast är en känsla och de tolkar det inte så i praktiken, eftersom det samtidigt säger att det handlar om att hinna med att utföra insatserna.

Emma, undersköterska i mindre privat hemtjänstorganisation: " Alltså första tanken som slår mig är att det ska gå snabbt. Fast ändå att man ska hinna göra de insatser som man vill göra, fast under ett bra tempo. Det är så jag tänker effektivitet [...]. "

Enligt Norman-Major (2011, s. 235) handlar den inre effektiviteten även om att maximera det totala värdet till medborgare i samhället som erhålls från användningen av knappa resurser. Att undersköterskorna betonar att utföra insatserna så starkt i sina betoningar av effektivitet visar att de vill maximera värdet till omsorgstagarna.

Undersköterskorna i kommunal och privat hemtjänst tycker att effektivitet är negativt betonat i deras tolkningar av effektivitet.

Kristina, undersköterska i större kommunal hemtjänstorganisation: ” [...] Det är ju hundra saker samtidigt. Om det är sån effektivitet du tänker på. Bistånd har ju minskat otroligt. För att konstigt nog gör man studier av sånt. Som visar att det går mycket långsammare när man är äldre. För alla det är vetenskaplig det funkar så, det tar en stund, men vårt jobb ska gå snabbare. Varav att vi kanske tappar en del, det här att lägga händerna på ryggen och låta de göra det själva [...].”

Vilket stämmer överens med Larsson (1993, s. 39) att effektivitet har gett upphov till dåliga associationer bland personalen, när den kopplas samman med hemtjänst. Det var några undersköterskor som lyfte fram stress som en negativ faktor och några lyfte fram att det salutogena arbetssättet (vilket innebär att omsorgstagaren ska klara av att göra så mycket den kan själv) kan påverkas i negativ riktning.

När chefer och personal oavsett vilken nivå och kommunal eller privat organisation, pratar om deras tolkningar av effektivitet i hemtjänsten, är det vanligt att de pratar om, den inre effektiviteten. Den inre effektiviteten handlar enligt Grönlund & Modell (2006, s. 16) om att göra saker rätt och fokuserar på interna problem. Det vanligaste som tolkas av chefer och personal är att de ska göra sina insatser på rätt sätt och att planera så att personalen är så effektiva som möjligt. De flesta chefer och personal i både större och mindre organisationer, lyfter fram att de tolkar att effektivitet handlar om att alla i organisationen vet exakt vad de ska göra. Speciellt personalen som åker runt och arbetar, ska veta exakt vad som ska göras.

Johanna, undersköterska i mindre privat hemtjänstorganisation: ”Vad jag tänker på det är ju den här tiden innanför dörren. När man kommer in. Att man ska va effektiv. Att man ska göra, de här insatserna som är planerade i förtid. Man ska göra de på det bästa sättet. Både när det gäller medicinering, rehabilitering, aktivering, social samvaro och sånt. Det är att man ska vara effektiv, köra 100 %, göra rätt från början så att det blir bra.”

Att alla vet vad det ska göra, ligger i linje med Modell & Grönlund, (2006, s. 16), att den inre effektiviteten innefattats av resursutnyttjande och produktivitet. I de större och mindre hemtjänstorganisationerna har de oftast krav på sig att hushålla med tillgängliga resurser. Detta beskrivs även av Modell & Grönlund, (2006, s. 16) att offentliga organisationer oftast krav på sig att hushålla med tillgängliga resurser oavsett vilket det övergripande målet för organisationen är.

Berit, chef i större kommunal hemtjänstorganisation: ”Vi får en budget, som vi ska hålla oss till förstås [...]”

Lars, chef i mindre privat hemtjänstorganisation: *”Ja, det ekonomiska begränsningarna finns ju. Det är ju ekonomin som intresserar.”*

Att det finns begränsade resurser och att ekonomin intresserar, stämmer överens med det Pollitt & Bouckaert, beskriver (2011, s. 15) samt Piening, 2013, s. 236), att den *inre effektiviteten* är förhållandet mellan input och output.

4.1.1 Resurser

Enligt Ramberg (1997, s. 30) beskriver bland annat resursmått de monetära resursinsatser som görs i organisationen. Den mest överhängande kostnaden som nämns i både kommunala och privata organisationer i deras tolkningar av effektivitet är personalkostnader. Många framförallt chefer nämner att personalkostnader utgör den största delen av kostnaderna i hemtjänsten. Vilket innebär att det är främst mänskliga resurser som nämns i enlighet med Modell & Grönlund, (2006, s. 15).

Johan, chef i större kommunal hemtjänstorganisation: *” [...] Hålla koll på alla kostnader. I stort sett har vi bara en kostnad, och det är personalkostnaderna [...].”*

Enligt Modell & Grönlund, (2006, s. 15) är resurserna av olika slag t ex materiella, finansiella eller mänskliga, men uttrycks oftast i finansiella termer kostnader. Vilket ses i detta exempel att resurserna nämns som främst mänskliga i form av personalkostnader och främst i finansiella termer.

Enligt Behn (2003, s. 592) består resurserna av bland annat människor och pengar. När det gäller resurser kopplade till pengar finns det delade meningar hos chefer, administratörer och undersköterskor. Där cheferna i både kommunala och privata organisationer generellt tycker att det finns tillräckligt med pengar, samtidigt som de berättar att pengarna är en ständig kamp.

Helena, chef i mindre privat hemtjänstorganisation: *”[...] Den som vill gör mer än den som kan. Jag fick viljan att genomföra, då får man hitta resurser, man får hitta allt.”*

Berit, chef i större kommunal hemtjänstorganisation: *” [...] Det är klart att det är en kamp med ekonomin hela tiden, det ska jag inte sticka under stolen med, faktiskt [...].”*

Administratörerna och undersköterskorna i både kommunala och privata hemtjänstorganisationerna tycker inte att pengarna räcker till.

Inez, administratör i större kommunal hemtjänstorganisation: *”Nej, det tycker jag inte. Budgeten oftast alltså det är det största vi jobbar med just nu, att pengarna inte räcker till. Behovet finns där, men de har inte avsatt tillräckligt mycket med pengar, för att vi ska kunna göra, det vi ska göra inom budgeten. Så nä, jag tycker inte att pengarna räcker.”*

Emma, undersköterska i mindre privat hemtjänstorganisation: *"[...] Vi behöver ha en större pott, så att vi ska kunna ha få mer tid oss de, det är det vi vill ha [...]."*

Hur de arbetar med sina resurser av form av tid och pengar och kunna tänka på ett bättre eller smartare sätt, är främst genom en god planering och god kommunikation i både privata och kommunala hemtjänstorganisationer. Att de ständigt arbetar med god planering och bra kommunikation visar att det lär sig vad som fungerar bäst och på så sätt flyttar de befintliga resurserna på ett effektivt sätt enligt Behn vidare (2003, s. 592).

Johan, chef i större kommunal hemtjänstorganisation: *"[...] "Vi har ett väldigt omständligt schema. Med system och det är inte så himla lätt heller. Mina administratörer får ihop pusslet. Det är ett helhetspussel, vi försöker liksom hela tiden hitta effektiviseringsmöjligheter [...]."*

Emma, undersköterska i mindre privat hemtjänstorganisation: *"[...] Vi försöker att ha timträffar. Så brukar vi nån gång i månaden försöka prata och träffats. Underlätta. Vad är det här, varför tar det här så lång tid, kan vi göra så att det går snabbare? Eller för att det här ska bli bättre för dig?"*

Enligt (Simon, 1997, s. 149) handlar effektivitet bland annat att om två alternativ har samma kostnad, ska alternativet som leder till en organisations måluppfyllelse för en organisations mål väljas. Här ser man att hemtjänstorganisationen i deras tolkningar av effektivitet menar att de pratar med varandra och på så vis planerar för att försöka hitta effektiviseringsmöjligheter.

4.1.2 Aktiviteter

Precis som Simon, beskriver (1997, s. 253) är det vanligt att det förekommer mål som t ex "utveckla medborgare" och "förbättra hälsan" i den offentliga organisationen i deras tolkningar av effektivitet. Målen som nämns i de kommunala organisationerna är bland annat: "öka kontinuiteten", "äldres livsvillkor ska förbättras", "delaktighet och bestämmande", "värdigt liv", "välbefinnande" och "skälig levnadsnivå". I de kommunala nämns det att målen kommer från politikerna, eftersom det är en politisk styrd organisation. Det är svårt att ha koll på alla målen, eftersom det är många mål.

Ann, chef i större kommunal hemtjänstorganisation: *"[...] Alltså vårt mål är ju att alla har rätt till ett värdigt liv och känna välbefinnande. Det är liksom vårt stora mål. Om man säger övergripande mål. Sen har vi ju flera delmål, som handlar om allt mellan himmel och jord" [...].*

Det finns lite delade uppfattningar om dessa mål är tydliga och konkreta i de kommunala hemtjänstorganisationerna. Simon (1997, s. 253) beskriver vidare att målen bör vara konkreta, om

de ska uppnås. För att uppfylla detta måste de enligt Simon (1997, s. 253) göras om till nåbara termer innan resultatet mäts och observeras (1997, s. 253). Som sagt förekommer det delade meningar om dessa är konkreta och tydliga av både chefer och personal i den kommunala hemtjänstorganisationen. En del påstår att de är det, eftersom det är tydligt nedskrivet hur de ska arbeta för att nå målen. Andra tycker inte att de är tydliga, eftersom det kan vara svårt att veta t ex vad ett värdigt liv innebär? Simon säger (1997, s. 253) att det finns ett svårt dilemma. Eftersom dessa mål inte är kopplade till konkreta kriterier, kommer dessa mål att bli svåra att uppnå. Ibland uppstår det även en brist på en gemensam nämnare av värdet (Simon, 1997, s. 253). En del i den kommunala hemtjänstorganisationen menar på att det går att uppnå målen.

Cecilia, administratör i större kommunal hemtjänstorganisation: *"Det är klart och tydligt nedskrivet. Så det är inte nått luddigt [...]."*

Marianne, chef i större kommunal hemtjänstorganisation: *"Nej det kan jag inte tycka att äldre livsvillkor ska förbättras, alltså hur gör man det mätbart? Det är ju mycket uttryck för fri tolkning för vad det är vi vill mäta iså fall. Och förtydliga det att det är så vi knyter an det till det politiska målet. Så att jag kan tycka att det är lite luddigt formulerat mål. "*

Skillnaden mellan chefer, administratörer och undersköterskor i de kommunala organisationerna, är att cheferna vet bäst vilka mål som finns, sen kommer administratörerna och sist undersköterskorna. Vilket visar på som Modell & Grönlund, (2006, s. 14), påpekar att vilka som är målen i den offentliga organisationen är inte enkelt. Detta beror på som många chefer nämner att det finns väldigt många mål. Därför blir det svårt att hålla koll på alla.

Målen i de privata organisationerna är mer verksamhetsinriktade och handlar bland annat om att utvecklas mer, att få betalt, att deras kunder ska vara nöjda. Målen är väldigt få. Även här är det cheferna som vet målen bäst, sen administratörerna och sist undersköterskorna.

Lars, chef i mindre privat hemtjänstorganisation: *"[...] Alltså de formella målen det är ju att vi får betalt. Och det måste gå ihop om man säger så, så målet är att det ska gå ihop [...]"*

Nils, administratör i mindre privat hemtjänstorganisation: *"[...] Vårt mål är att alltid bli bättre. Att alltid bli större utvecklas [...]"*

Monica, undersköterska i mindre privat hemtjänstorganisationen: *"Det borde jag veta. Jag tror det är kunden i fokus."*

Vilket stämmer överens med (Rutgers & Meer, 2010, s. 774) att målen i den privata organisationen, främst handlar om att generera vinst i affärssammanhang. Enligt Rutgers & Meer, (2010, s. 759), brukar en skillnad mellan privat och offentlig användning av effektivitet återspegla sig

i att målen i den offentliga organisationen inte är lika tydliga som i den privata organisationen. Detta är svårt att säga utifrån denna undersökning, men det verkar inte stämma i deras tolkningar av effektivitet att de privata hemtjänstorganisationen skulle ha mer tydliga mål än den offentliga, dock har det betydligt färre.

4.1.3 Prestationer

Ett av de största målen i både kommunala och privata hemtjänstorganisationer är kontinuiteten. Vilket innebär att omsorgstagarna ska träffa samma personer. Många tolkar att kontinuiteten ökar effektiviteten i deras tolkningar av effektivitet, eftersom personalen då vet exakt vad som ska göras hos en omsorgstagare. Likt Behn, (2003, s. 586) är kontinuiteten ett prestationsmått som används för att förbättra. Många anser att kontinuiteten förbättrar effektiviteten. Browne, Weir, Gafni, Henderson, & Roberts, beskriver (2006, s. 548) att valet av målen är en viktig faktor vid fastställande av effektivitet.

Inez, administratör i större kommunal hemtjänstorganisation: ” [...] Kontinuitet är en stor del i vårt arbete som gör det effektivt på väldigt många olika sätt. För går man till samma person, ser man oftast ett mönster på vad som behöver göras, vad man kan fokusera på. Kommer man till en ny varje dag, då tar det längre tid och då blir det inte effektivt. Så vi försöker med kontinuiteten så att det är så gott som samma personer som går på samma rader, men samtidigt så måste alla ha hjälp. Så det är att täcka behovet och samtidigt göra det så smart som möjligt. ”

Många chefer och personal både i de större kommunala och de privata hemtjänstorganisationerna nämner att det är svårt att mäta vad som är en tillräckligt bra kontinuitet och vad kontinuitet verkligen innebär. Enligt Behn, (2003, s. 594) behöver effektiviteten av de olika aktiviteterna beskrivas om de ska använda sig av prestationsmått.

Mirjam, administratör i större kommunal hemtjänstorganisation: [...] ”Sen pratar vi mycket om tillräckligt kring kontinuitet, vad är kontinuitet? Att man gör likadant eller att man träffar 1 människa. Jag vet inte... det står inte heller nånstans i vården, vad som är tillräckligt gott. Om det är 12 stycken. eller om det är 6 stycken.? Kontinuiteten ska öka... Vart ska vi då, vad är rimligt? ”

Här verkar det finnas en svårhet eftersom det inte finns några konkreta mål över kontinuiteten, då blir det svårt att mäta den. Vilket stämmer överens med Laine, Linna, Häkkinen, & Noro, (2005, s. 245) att prestationerna i offentliga organisationer ibland är svåra att mäta. Det blir också svårt med tanke på som Behn, beskriver (2003, s. 598) att om de ska använda sig av effektiviseringar, behövs en uppfattning vad som är en bra, acceptabel eller dålig nivå av effektivitet. Den övergripande lösningen på att få till en bra kontinuitet i de större kommunala och

privata hemtjänstorganisationerna är att de delat in sin hemtjänst enhet i mindre grupper och att de har en kontaktperson till varje omsorgstagare som försöker gå dit mest och att administratörerna som planerar försöker tänka på att samma personer går till samma omsorgstagare i den mån det går.

Marianne chef i större kommunal hemtjänstorganisation: ” [...] I min grupp har vi då 4 mindre områden, där vi jobbar i kontaktmanna grupper, kring kontinuitet. Alltså att det ska vara så få personal som möjligt som går till varje brukare. Det uppnår vi bättre genom att jobba i de här mindre kontaktmanna grupperna. Att man rör sig inom ett område i stället för i det stora, sen får man ju flytta sig om nån blir sjuk, men grundtanken är ju att man jobbar inom sina kontaktmanna grupper. Så det är ett sätt att se på effektivitet [...]”

I de större kommunala och privata hemtjänstorganisationerna, verkar de ha svårt att få till en bra kontinuitet och svårheterna som lyfts fram är att personalen jobbar både vardagar och helger. Det är mycket dubbelbemanning, vilket innebär att de måste gå två till en omsorgstagare. Det går att planera, men det kan alltid hända att folk är hemma och är sjuka.

Johan chef i större kommunal hemtjänstorganisation: ” [...] En del av våra äldre har väldigt mycket, hjälp från oss, behöver hjälp med att förflytta sig från säng till rullstol, från rullstol till toalett och så vidare. [...]”

Robin, administratör i större privat hemtjänstorganisation: ” [...] Vi har ju två kontaktpersoner. Och det är de som går framför allt. Sen kommer man inte ifrån att vissa månader kan vara sämre än andra, t ex februari när man har väldigt mycket sjukluckor, då blir det, alltså kontinuiteten blir ju lidande, för då måste man in med timmisar och så vidare [...]”

I de mindre privata hemtjänstorganisationerna verkar kontinuiteten vara mer naturlig. Här har de inte några dubbelbemanningar alls eller väldigt få, utan bara enkla bemanningar, vilket gör att det blir lättare för personalen att hålla sig till färre omsorgstagare.

Nils, administratör i mindre privat hemtjänstorganisationen: ” [...] De flesta är friska. Vi har inga dubbelbemanningar [...].”

Alice, chef i mindre privat hemtjänstorganisation: ”Och det är det här med att det är så mycket olika personal, hos vårdtagarna och det är det jag inte vill. De vill att det ska vara en och samma.”

Där är det självklart att jobba med detta, eftersom de anser att deras omsorgstagare vill träffa samma personer. Vilket visar att prestationsmått används för att förbättra i enlighet med Behn (2003, s. 586).

4.2 Yttre effektivitet

Enligt Grönlund & Modell (2006, s. 18) handlar den yttre effektivitet om effekter för enskilda brukare/brukargrupper samt effekter för samhället i stort. I både kommunala och privata hemtjänstorganisationer berättar de att samhällseliga värden är viktiga i deras tolkningar av effektivitet.

Berit, chef i större kommunal hemtjänstorganisation: *”Det är mycket, vi vill, förstås att våra brukare, ska leva så självständigt som möjligt. Med våra stödinsatser, att de ska uppleva trygghet, i sitt hem och att de också ska uppleva mening med livet. Livslust.”*

Monica, undersköterska i mindre privat hemtjänstorganisation: *”Det är att de ska känna sig trygga i sitt hem. Ha möjlighet att bo hemma.”*

Vilket stämmer överens med att den offentliga organisationen inom effektivitet, måste ha förmågan att skapa vad samhället och människorna vill ha samt behöver (Rutgers & Meer, 2010, s.774). Detta påstående verkar vara lika viktigt både i privata och kommunala hemtjänstorganisationer.

Enligt Modell & Grönlund, (2006, s. 16), är den yttre effektiviteten kopplad till intressenter som anses ha ett dominerande inflytande på en organisation, så att de bestämmer över organisationens mål. Intressenterna i hemtjänsten består till största delen av omsorgstagarna. Cheferna och personalen i hemtjänsten tolkar även effektivitet i koppling till att vara lyhörda till vad deras intressenter önskar sig. Vad chefer och personal i hemtjänsten tror att omsorgstagarna förväntar sig är olika beroende på vem omsorgstagaren är och detta är väldigt olika i både kommunala och privata hemtjänstorganisationer. Detta framhäver många. I de större kommunala och privata hemtjänstorganisationerna anser både chefer och personal (på alla nivåer) att omsorgstagarna förväntar sig främst att det ska få sin beviljade hjälp och även att de ska få ett bra och professionellt bemötande av personalen.

Marie, chef i större kommunal hemtjänstorganisation: *”Det är väl just det här som jag har sagt, att de ska få sina tider, de ska få trevlig och trygg personal. De ska få sina inköp. Rätt och riktigt inhandlade. Man ska kunna städa bra. De ska kunna vara sociala, trygga och trevliga. De ska kunna känna tillit till de som kommer.”*

I mindre privata hemtjänstorganisationer är det mest dominerande att chefer och personal tror att omsorgstagarna förväntar sig att kontinuiteten ska vara bra, de ska få ett bra bemötande, att de ska ha tid.

Lars, chef i mindre privat hemtjänstorganisation: *"[...] Vi har kontinuitet, vi har samma kunder hela tiden. Så de förväntar sig att vi fortsätter med det goda arbete som vi gör hela tiden [...]."*

Yttre effektivitet har bland annat definierats i termer av en organisations förmåga att förvärva knappa resurser från dess omgivning (Piening, 2013, s. 236). Här går det att se i både kommunala och privata hemtjänstorganisationer att det är viktigt att jobba mot vad deras intressenter vill ha.

Mirjam, administratör i större kommunal hemtjänst: *"Man kan försöka återigen vara bra på att planera. Träffa den man känner. Att det finns tid i schemat, att vara där den stunden det är tänkt. Jag tror också att man från början ska vara tydlig med det uppdraget vi har fått liksom. Det är den tiden vi har. Vi får ju ett uppdrag. Vi förhandlar ju inte om tiden så. Ibland är den inte tillräcklig, men man kan uppleva den stor ändå. Men det gäller att göra rätt saker [...]."*

Johanna, undersköterska i större privat hemtjänst: *"[...] Vi pratar ju ofta på morgonen på morgonrapportern, om hur viktigt det är att fråga alltså våra kunder och lyssna, på vad de säger. Liksom att göra som de vill [...]."*

Vad omsorgstagarna har för förväntningar verkar väldigt viktigt, i både de kommunala och privata hemtjänstorganisationerna i deras tolkningar av effektivitet. Vilket visar i enlighet som Grönlund & Modell beskriver (2006, s. 16) att yttre effektivitet är att göra rätt saker. Vilket ligger i linje med Larsson (1993, s. 40) att effektivitetsbegreppet tar hänsyn till att rätt saker produceras. Detta visar som Kim, Amirkhanyan, & Lambright, (2008, s. 328), att den yttre effektiviteten definieras bland annat som en organisations förmåga att uppfylla förväntningarna hos deras intressenter.

För att kunna veta vad de äldre vill ha berättar cheferna och administratörerna i den större kommunala och privata hemtjänstorganisationen om att de får mycket respons från omsorgstagarna i form av enkätundersökningar. Cheferna i de större kommunala och privata hemtjänstorganisationerna berättar att deras undersköterskor, får direkt respons från omsorgstagarna. Cheferna i de mindre privata hemtjänstorganisationerna berättar att både de själva och deras personal får direkt respons av omsorgstagarna.

Robin, administratör i större privat hemtjänstorganisation: *"Ja, vi skickar ju ut. Dels får man respons varje dag. Det är ju så att de flesta är ju väldigt utåtriktade om man säger så. Är det inte nöjda med nånting, så säger de till. Men sen skickar vi även ut, en kundundersökning varje år, tillsammans med kommunen och så skickar vi ut en egen. Där de får lämna eventuella synpunkter, eller om de bara är nöjda med nånting, kan de skriva det också [...]."*

I både kommunala och privata hemtjänstorganisationer får de bra respons av omsorgstagarna. Detta består oftast av direkta kommentarer eller bra respons i enkätundersökningar. Dålig respons handlar oftast om att i både kommunala och privata, att omsorgstagaren upplever att den inte fått sin hjälp, omsorgstagaren är missnöjd med den hjälp den får eller att de inte kommer på exakta tider.

Berit, chef i större kommunal hemtjänst: ” [...] Om en brukare, det finns ju olika exempel, på att brukare inte vart nöjd, och där är det ju oftast i de fallen, så har vi ju inte uppträtt korrekt, vi kan ha glömt en insats. Tvättat, på ett sätt som man inte ska göra.”

Monica, undersköterska i mindre privat hemtjänstorganisation: ”Man försöker ju rätta till det. Alltså många äldre är ju väldigt fixerade vid sina tider. Ska du vara där kvart över åtta, så kan du inte komma tio över åtta, väldigt många vill att det ska vara exakt, och det kan bli väldigt svårt när man jobbar med människor. Man vet aldrig vad som händer i besöket innan.”

Vilket visar att det inte går att lyssna till omsorgstagarnas förväntningar helt och hållet. Vilket likt Modell & Grönlund, (2006, s. 14) medför att målfokuset är en allt för snäv syn på hur olika intressenter påverkar en organisation.

4.2.1 Effekter

Enligt Modell & Grönlund, (2006, s. 17) uttrycker effekter det värde som enskilda intressenter och samhället tillmäter dessa tjänster. Omsorgstagarna verkar ha lika stort inflytande på att få bestämma i de kommunala och privata hemtjänstorganisationerna. De kommunala och privata organisationernas arbetssätt liknar varandra. Oftast har omsorgstagaren en kontaktperson och omsorgstagaren sitter tillsammans med sin kontaktperson och skriver en genomförande plan. I denna plan ska alla önskemål framgå.

Cecilia, administratör i större kommunal hemtjänstorganisation: ”Ja, det är oftast kontaktpersonerna då, kan ha en dialog med sin brukare, det här är för tidigt, det här är försent, jag vill ha det, den dan och då försöker vi lösa det i största möjliga mån. Så det får de lösa ihop med sina kontaktpersoner.”

Det mest dominerade sättet att uppfylla omsorgstagarnas förväntningar i både kommunala och privata hemtjänstorganisationer, är att prata med omsorgstagarna och fråga vad de vill ha. Vilket stämmer överens med Ramberg, (1997, s. 30), effektmått beskrivs som de effekter som levererade prestationer har gett upphov till. Vilket även visar att trycket från vissa externa intressenter förbättrar den yttre effektiviteten, deras intressen motsvarar inflytande över resurserna som intressenterna har (Martin & Jérôme, 2016, s. 693). Målen som tidigare lyfts fram

som bland annat att omsorgstagarna ska få vara med och bestämma och bli nöjda, visar på att vilket inflytande omsorgstagarna har fått.

Mirjam, administratör i större kommunal hemtjänstorganisation: *”När de börjar oss hos, så gör vi en grundplanering, med tid och sånt. Men sen ska man göra en genomförandeplan ihop med personen och vår personal då. Där ska man ju säga vad man vill [...]”*

Omsorgstagarna får vara med och bestämma tiderna som de vill ha hjälp och på vilket sätt insatserna ska utföras och när insatserna ska genomföras enligt chefer och personal. Chefer och personal påpekar dock att detta gäller till största mån, eftersom det inte går att lova exakt samma tider eller t ex alltid byta ut en insats.

Robin, administratör i större privat hemtjänstorganisation: *”Ja, alltså vi har ju, vid varje uppstart har vi möte, där vi, sitter ner vid kunderna och pratar, exakt lite mer, vad de har för förväntningar, på oss. Vad vi eventuellt kan erbjuda för att nåstans måste man ju kunna dra lite i bromsen också. Kanske inte kan tillmötesgå alltid ska få hjälp kl. nio, men kanske kvart över nio eller kvart i nio. Alltså sådär, så vi ser till att det blir delaktiga, i planeringen, från allra första början och det är väldigt viktigt, sen så då när vi har haft det här mötet, så skriver vi en genomförandeplan. På det vi har sagt. Det vill säga, att på morgonen exakt såhär, vill de att allt ska va. Och liksom förmiddagsbesöket, ska va exakt såhär, det ska göras och så. Och de har det själva fått säga exakt vad de vill ha hjälp med [...]”*

Browne, Weir, Gafni, Henderson, & Roberts, pratar om (2006, s. 559) att bedöma effektivitet av värdena beror till stor del av målet för insatsen. I de större kommunala och privata hemtjänstorganisationerna anser chefer och personal att omsorgstagarna inte alltid har så bra koll på sina rättigheter och att omsorgstagarna anpassar sig till organisationen. En del påpekar att omsorgstagarna får byta ut insatser, men att det måste vara under en rimlig gräns. Generellt sett har omsorgstagarna möjlighet att påverka, men detta måste även vara rimligt, och vara en balansgång med organisationerna.

Johan, chef i större kommunal hemtjänstorganisation: *”De får ju lämna önskemål om när och hur hjälpen ska utföras. Och vi ska ju jobba med den äldres självbestämmande och den äldres inflytande. Men vi kan absolut bli bättre. Många av våra äldre har inte koll på sina rättigheter. Utan ja, anpassar sig efter oss [...]”*

Om omsorgstagaren vill få en annan insats i den mindre privata hemtjänstorganisationen eller få en viss tid, så löser de det.

Alice, chef i mindre privat hemtjänstorganisation: *”Då gör vi det. Då ändrar vi det. Vi jobbar inte efter vad som står i pappret egentligen, att det är städ en gång i veckan eller var tredje vecka. Vi går efter, vårdtagarens behov. Just den dan. Skulle den önska städ, så ser vi till att det händer.”*

Vilket stämmer överens med som Modell & Grönlund beskriver (2006, s. 16) att deras intressenter har ett inflytande på organisationen och bestämmer över målet. Detta stämmer i både större och mindre hemtjänstorganisationer, att omsorgstagarna har ett inflytande. Effekter uttrycker alltså det värde som enskilda intressenter eller samhället som tillmäter dessa tjänster (Modell & Grönlund, s.17).

4.3 Ekonomi

I både kommunala och privata hemtjänstorganisationer är det cheferna som har det största ekonomiska ansvaret. Därför har de den största betoningen av ekonomi i deras tolkningar av effektivitet. Administratörerna i de större kommunala och privata hemtjänstorganisationerna är också insatta i ekonomin, fast inte lika mycket som cheferna. Undersköterskorna i både de kommunala och privata hemtjänstorganisationerna är inte så insatta. Cheferna och administratörerna i både kommunala och privata hemtjänstorganisationer är mest insatta i ekonomin. I likhet med Van Peurse, Pratt, & Lawrence (1995, s. 40), märks det att ekonomi i allmänhet handlar om förhållandet mellan de resurser som en verksamhet har förbrukat eller budgeterat och vad som tas emot av dem.

Marianne, chef i större kommunal hemtjänstorganisation: ” [...] Vi har ju en områdeschef som ser till helhetsekonomin till hemtjänsten så har vi enhetschefer ansvar för våran enhets ekonomi. Vi jobbar månadsvis med uppföljning och ekonomin [...]”

Ann, chef i större kommunal hemtjänstorganisation: ” Varje chef har ju budgetansvar [...]”

Inez, administratör i större kommunal hemtjänstorganisation: ”Ständigt. Hela tiden, alltså det... varenda sak vi gör. Effektivitet när kan vi göra vad, vad är realistiskt, alltså att man gör saker som vi får betalt för. Att vi inte gör saker som nej det ligger inte på vårt bord. Vi har inte fått nått bistånd på det, utan att vi bollar tillbaka. Måste ju gå den här vägen och ansöka. Liksom vår rätt. Sjukskrivningar är en sak, och personalen. Alltså personalens mående. Det är en väldigt stor kostnad ekonomiskt. Och sen vilka hemtjänststimmar vi har, matcha det behovet. Så att vi har den styrkan som vi behöver. Om vi har alldeles för mycket eller för lite, är det väldigt kostsamt. För att beställa in personal, det kostar ju mycket mer än om man har en anställd. Planeringen, märker vi att det är tid som vi inte använder. Då ska det tillbaka till bistånd. Då ska det inte ligga ute och skvalpa. Nästan allting som vi rör vid är kopplat till ekonomin.”

Emma, undersköterska mindre privat hemtjänstorganisation: ”Det har jag inte riktigt koll på. Jag vet inte, jag tror att så som det funkar i de flesta organisationer att det ska gå plus minus [...]”

Ekonomi handlar om en försiktig och sparsam användning av resurserna (Norman-Major, 2011, s. 234). Som nämns tidigare består resurserna i både de kommunala och privata hemtjänstorganisationerna till största delen av personalen.

Det som nämns som svårt i de större kommunala och privata organisationerna är att en omsorgstagare plötsligt går bort eller blir jättesjuk, vilket innebär att biståndstimmarna både kan öka och minska dramatiskt, men personalstyrkan är kvar. Detta löses i de större hemtjänstorganisationerna, genom att undersköterskor/vårdbiträden flyttas från en grupp till en annan, men oftast inom sin egen enhet.

Ann, chef i större hemtjänstorganisation: *"Varje chef har ju budgetansvar, och man får prestationsersättning, varje månad utifrån hur många timmar man haft beviljade. Så det är ju och det, det kan man fundera lite över, om det är så bra eller inte. Det är klart att man ska anpassa verksamheten bättre om man får fler eller färre brukare man ska hjälpa eller hur mycket timmar man ska göra. Så det måste man göra. Men samtidigt så blir det lite sådär, men vad ska jag göra åt det om personalen är inte så lättflyttad liksom. Det kan ju faktiskt ändra sig från en dag till en annan liksom. Försvinner en omsorgstagare som har 40 timmar i veckan hjälp, eller så, då är det ju nästan 2 personal du ska minska. Från en dag till en annan. Det gör man ju inte bara."*

Ekonomi handlar enligt Norman-Major, (2011, s. 234), i offentliga organisationer om att offentliga tjänster ska tillhandahållas på ett så ekonomiskt sätt som möjligt. För att göra detta har kommunen biståndshandläggare, som bestämmer hur mycket tid och därmed pengar en omsorgstagare ska få.

Biståndstiden består indirekt i likhet med Rutgers & Meer, (2010, s. 759), mängden av tillgängliga resurser som tillhandahålls, alltså inmatning. De större kommunala och privata hemtjänstorganisationerna förklarar att de både försöker få mer tid bland omsorgstagarna, om det behövs och lämnar tillbaka tid om det blir mycket tid över.

Mirjam, administratör i större kommunal hemtjänstorganisation: *" [...]. Om det inte finns tid, så får man ju ordna det. Samma är det för mycket tid så kan man lämna tillbaka."*

I både kommunala och privata hemtjänstorganisationer är inputfaktorerna antal beviljade biståndstimmar och det får båda betalt av kommunen utifrån dessa. Precis som Simon, beskriver (1997, s. 251), är input faktorer ett stort mätverktyg i monetära termer i både privata och offentliga organisationer.

De större hemtjänstorganisationen tar hand om sjukare som behöver mer stöd och hjälp, och har därför oftast mer biståndshjälp. När de t ex kommer hem från sjukhus får det mer tid, och sen märker de att de inte behöver den tiden, utan klarar sig bra själva.

Cecilia, administratör i större kommunal hemtjänstorganisation: ” [...] De flesta är ju sjuka i nån form, sen har vi några, dementa och eller ja, många dementa, men annars har vi nog, de är nog sjuka allihop idag, jag tror inte att det är nån som är egentligen frisk och då är det oftast bara ett städ, om de är friska. Städ eller inköp då. Men annars så, den här dagliga vården, har vi ingen som är frisk [...].”

Kristina administratör i större kommunal hemtjänstorganisation: ” [...] Många gånger är det sådär när man få hem nån, en omsorgstagare som ska ha, ganska mycket hjälp. Vi säger att de har fått en stroke eller nånting, och man kommer hem och man vet liksom inte. Nu har bistånd blivit ganska bra på det, att man kör in ganska mycket tid, under första tiden, för det tar alltid tid i början, då de ska lära känna personalen och då är det bättre att ha mer tid, i början och sen drar man bort tid sen, att man ser att det här klarar du ju nu och det här behöver du inte ha. Det är lättare det än att göra tvärtom.”

De mindre privata hemtjänstorganisationerna har hand om förhållandevis mer friska omsorgstagare, vilket innebär att de oftast har en begränsad tid, därför är det svårt att lämna tillbaks tid. De mindre privata hemtjänstorganisationerna nämner att de ibland försöker få lite mer tid från bistånd, men att det är svårt.

Emma, undersköterska i mindre privat hemtjänstorganisation: ” [...] Vi har inte så många som är jättesjuka. Så det är inte så många tunga brukare [...].”

Emma, undersköterska i mindre privat hemtjänstorganisation: ” [...] Vi kan ringa biståndshandläggare, vet jag ibland, det har hänt faktiskt. Så vi säger att det här går inte, vi kan inte utföra vårt arbete. Vi går hit och ska hinna det här på 10 min, det är omöjligt, de måste gå och göra ett nytt hembesök och prata med personalen eller med brukaren själv och fråga hur de uppfattar situationen. För det är ju ohållbart. Då har de gått dit och kanske gjort ett nytt möte och lagt till kanske 5 minuter till då. De är väldigt snåla med det så, men dem pratar ju inte tid men det är ju så privat hemtjänst funkar, vi arbetar ju med tiden [...].”

Detta stämmer delvis överens med Verschuere, Moray, & Decramer, (2012, s. 384), Den offentliga organisationen inom vård tar hand om äldre som är sjukare, i större utsträckning, än vad den privata organisationen inom vård gör. Detta verkar även vara fallet för större privata hemtjänstorganisationer, som också också tar hand om äldre som är sjukare.

Några undersköterskor och några chefer i både de privata och kommunala hemtjänstorganisationerna lyfter fram att det finns en risk att de slutar arbeta salutogent, om det får mindre tid.

Karin, undersköterska större kommunal hemtjänstorganisation: [...] ” Om vi tänker i en hygien situation eller personen ska få ta hand och jobba med sitt friska då. Så är det absolut en

effektivitet i att, alltså den effektiviteten är nog svår att se. För många gånger kan den betyda att det blir längre bistånd då, men inte i slutändan, så det är väldigt, där tycker jag att det är svårt. Just i biståndssammanhang där. För en biståndshandläggare att se, om men jag ger lite mer tid nu åt förebyggande åtgärder, så kanske det inte. Det är en sån här svår sak att se, som inte finns på pappret att vi jobbar med det. Att man inte bara släcker bränder, ja. Så att det finns ju jättestora fördelar med att jobba, salutogent, förebyggande. ”

Helena chef i privat mindre hemtjänstorganisation: ” [...] Vet du jag anmärkt under året, att det blir, snålare och snålare. För att jobba med brukaren krävs det mer tid. Vi måste ha lite mer tid för att aktivera en person, vi kan uppmuntra denne och i framtiden kanske den kan klara av att göra insatsen själv, som vi gör för den nu. På grund av att vi har brist på tiden då personal måste hinna med allt. Blir brukarens förmåga att vara aktiv i själva insatsen nedsatt, tex morgonhjälp det står att han kan få på sig kläder själv, och jag ska bara hjälpa till genom muntlig instruktion, men på grund av att jag har kort tid, blir det ofta lättare för mig att ta på honom kläder själv. Det är inte fel att göra så, men det är fel för brukaren [...]”

Vilket de menar att det kan öka effektivitet på kort sikt, men minskas på lång sikt. För att om personalen inte arbetar med att omsorgstagaren ska få göra så gott det går själv, leder detta till att den försämras på lång sikt och därmed måste få mer biståndstid, i stället för att behålla sin friska kapacitet. Vilket inte stämmer överens med att offentliga organisationer är villiga att bortse från kortsiktig ekonomi i fall detta förväntas skapa pengar på längre sikt, vilket gynnar den inre och yttre effektiviteten (Norman-Major, 2011, s. 235). Då detta sätt sparar pengar till kommunen i form av mindre biståndstimmar på kort sikt, men kan leda till mer biståndstimmar och därmed högre kostnader för kommunen på längre sikt.

5 Slutdiskussion & Slutsatser

I det avslutande kapitlet förs en diskussion kring centrala aspekter i vad studiens analys lett fram till och i samband med detta görs en återkoppling till problemformuleringen och frågeställningarna. Avslutningsvis görs en sammanfattning av slutsatserna samt framtida forskning läggs fram.

I denna studie har hur effektivitets begreppet tolkas i hemtjänsten undersökts. Studien har analyserats från 1) inre effektivitet, 2) yttre effektivitet 3) ekonomi. Den första frågan som ställs i denna studie är hur begreppet effektivitet tolkas av chefer och personal i hemtjänsten. Cheferna i denna studie består av både chefer som jobbar med chefrelaterade uppgifter och chefer som jobbar med både chefrelaterade uppgifter och jobbar som undersköterskorna i hemtjänstorganisationen. Personalen i hemtjänsten består i denna studie av administratörer och undersköterskor. Analysen visar att chefer, administratörer och undersköterskor tolkar begreppet effektivitet olika.

5.1 Tolkningar av effektivitet

Cheferna i hemtjänsten tolkar effektivitet begreppet genom att planeringen är viktig, resursanvändningen, hålla sig till geografiska områden och utföra insatserna. Effektivitet associeras positivt av cheferna i hemtjänsten. Detta eftersom de anser att det påverkar arbetet på ett bra sätt, att det finns en tydlighet i vad som ska göras. Precis som personalen tycker cheferna att effektivitet innebär att alla vet exakt vad som ska göras. Cheferna anser att det finns tillräckligt med pengar, men menar samtidigt att det är svårt. Cheferna anser precis som personalen att arbeta med effektivitet bland annat handlar om att arbeta med god planering och bra kommunikation. Cheferna är de som vet målen bäst av cheferna och personalen. Cheferna är överens med övrig personal, att de anser att kontinuiteten förbättrar effektiviteten. Samtliga tolkningar ligger i linje med Grönlund & Modell (2006, s. 16) & Pollitt & Bouckaert (2011, s. 15), att den inre effektiviteten handlar om interna problem och att göra saker rätt.

Cheferna tolkar att samhälleliga värden är viktiga. Cheferna tolkar även effektivitet i likhet med övrig personal att omsorgstagarnas förväntningar är viktiga och att omsorgstagarna har ett inflytande. Vilket visar på den yttre effektiviteten i enlighet med Grönlund & Modell (2006, s. 16) & Pollitt & Bouckaert (2011, s. 15), är att göra rätt saker och den fokuserar på externa problem. Att de lägger in samhälleliga värden i deras tolkningar av effektivitet visar i likhet med Rutgers & Meer (2010, s. 774) att de även måste ha förmågan att skapa vad människor och samhället behöver.

Cheferna lägger en ekonomisk betoning i sina tolkningar av effektivitet. Cheferna är insatta i ekonomin och har ett budgetansvar för hemtjänstorganisationerna. Vilket visar precis som Norman-Major (2011, s. 234) & Pollitt & Bouckaert (2011, s. 133), att ekonomin utgör en del av effektiviteten.

Administratörerna tolkar effektivitet som att utföra en effektiv planering och utföra insatserna på bästa sättet och att göra flera saker samtidigt. Administratörerna är delade när det gäller tolkningar av effektivitet om den associeras positivt eller negativt. En del uppfattar effektiviteten mer som positivt i likhet med cheferna. En del tolkar effektiviteten som negativt precis som undersköterskorna. Administratörerna tolkar i likhet med undersköterskor och chefer att alla i organisationen vet exakt vad som ska utföras. Administratörerna tycker inte att pengarna räcker till. De tolkar i likhet med chefer och undersköterskor att effektivitet handlar om god planering och bra kommunikation. Administratörerna vet målen näst bäst efter cheferna. Administratörerna anser att kontinuiteten förbättrar effektiviteten, precis som cheferna och undersköterskorna. Detta visar att administratörerna även lägger in den inre effektiviteten i sina tolkningar i effektivitet. Vilket är i enlighet med Grönlund & Modell (2006, s. 16) & Pollitt & Bouckaert (2011, s. 15).

Administratörerna tolkar i likhet med chefer och undersköterskor även att samhällseliga värden är viktiga i deras tolkningar av effektivitet. Cheferna tolkar även effektivitet i likhet med övrig personal att omsorgstagarnas förväntningar är viktiga och att omsorgstagarna har ett inflytande. Vilket i enlighet med Grönlund & Modell (2006, s. 16) & Pollitt & Bouckaert, (2011, s. 15) att den yttre effektiviteten i beskrivs. Att de lägger in samhällseliga värden i deras tolkningar av effektivitet visar i likhet med Rutgers & Meer (2010, s. 774) att de även måste ha förmågan att skapa vad människor och samhället behöver.

Administratörerna är i likhet med cheferna insatta i ekonomin, fast inte lika mycket som cheferna. Därför lägger de också in en ekonomisk betoning i deras tolkningar av effektivitet. Vilket visar precis som Norman-Major (2011, s. 234) & Pollitt & Bouckaert (2011, s. 133), att ekonomin utgör en del av effektiviteten.

Undersköterskorna i hemtjänsten tolkar effektivitet som att utföra insatserna på det bästa sättet. Undersköterskorna tolkar effektivitet som negativt, eftersom de anser att det kan leda till stress och att det salutogena arbetssättet påverkas i negativ riktning. De tolkar i likhet med cheferna och administratörerna att alla vet exakt vad som ska göras. Undersköterskorna anser att pengarna inte räcker till. Undersköterskorna tycker precis som cheferna och administratörerna att effektivitet handlar om god planering och bra kommunikation. Undersköterskorna är de som vet

målen minst av cheferna och administratörerna. Undersköterskorna anser som övrig personal, att kontinuiteten förbättrar effektiviteten. Vilket visar i enlighet med Grönlund & Modell (2006, s. 16) & Pollitt & Bouckaert (2011, s. 15), att den inre effektiviteten handlar om interna problem och att göra saker rätt.

Undersköterskorna anser precis som chefer och administratörer även att samhälleliga värden är viktiga i deras tolkningar av effektivitet. Undersköterskorna tolkar även effektivitet i likhet med övrig personal att omsorgstagarnas förväntningar är viktiga och att omsorgstagarna har ett inflytande. Vilket även ses när det tolkar att effektivitet handlar om att utföra insatserna på rätt sätt från början. Vilket i enlighet med Grönlund & Modell (2006, s. 16) & Pollitt & Bouckaert (2011, s. 15) att den yttre effektiviteten handlar om att göra rätt saker. Att de lägger in samhällena värden i deras tolkningar av effektivitet visar i enlighet med Rutgers & Meer (2010, s. 774) att de även måste ha förmågan att skapa vad människor och samhället behöver. Undersköterskorna är minst insatta i ekonomin vilket innebär att det inte lägger in den ekonomiska tolkningen av sina tolkningar av effektivitet.

Resultatet visar att chefer, administratörer och undersköterskor lägger in olika betoningar i deras tolkning av effektivitet. I vissa av delar är tolkningarna lika eller detsamma. Skillnaden är att cheferna främst betonar ekonomin i deras tolkningar av effektivitet. Administratörerna betonar den inre effektiviteten och ekonomin. Undersköterskorna betonar främst den inre effektiviteten i deras tolkningar av effektivitet.

Gällande omsorgstagarnas förväntningar, är jag medveten om att det handlar om vad chefer och personal anser att omsorgstagarna förväntar sig. Jag har inte i denna studie tittat på vad omsorgstagarna själva har för förväntningar på hemtjänsten. Angående omsorgstagarnas förväntningar, har det inte undersökts ur deras perspektiv, utan hur chefer och personal tror att omsorgstagarna förväntar sig. Det går inte att säga vad omsorgstagarna egentligen förväntar sig utifrån denna studie. Att omsorgstagarnas förväntningar tolkas som viktigt för effektiviteten av chefer och personal visar att effektiviteten handlar om att göra rätt saker. Vilket är i enlighet med Grönlund & Modell (2006, s. 16) att den yttre effektiviteten handlar om att göra rätt saker. Cheferna är den nivå som tolkar effektivitet som mest positivt i hemtjänsten, följt av administratörerna där några tolkar det som positivt och andra som negativt. Undersköterskorna tolkar effektivitet som mest negativt inom hemtjänsten. Detta tyder på att ju mer ekonomiskt ansvar desto mer verkar nivåerna koppla samman effektivitet som positivt. Vilket tyder på som Borge & Haraladsvik nämner (2009, s. 469) att effektivitet kopplas samman med ekonomin.

I tidigare forskning inom ämnet, förekommer det ett antal studier där effektiviteten jämförs mellan offentliga organisationer med privata vinstdrivande organisationer. De studier som gjorts innan inom äldreomsorgen i koppling till effektivitet, handlar oftast om att undersöka huruvida äldreomsorgen är effektiv eller inte inom kommunal och privat äldreomsorg. Att cheferna och personalen oftast tänker i de banorna och gärna vill prata om vad som är effektivt eller inte, ses i många av deras tolkningar av effektivitet. Vilket tydligt ligger i linje med tidigare forskning (Shimizutani & Suzuki, 2007, s. 297; Crivelli, Fillipini, & Lunati, 2002, s. 94; Garavaglia, Lettieri, Agasisti, & Lopez, 2011, s. 22; Nyman & Bricker, 1989, s. 586; Fizek & Nunnikhoven, 1992, s. 429; Verschuere, Moray, & Decramer, 2012, s. 389). Den tidigare forskningen inom ämnet har visat en oenig bild av effektivitet. Att dessa tre nivåer i hemtjänsten tolkar begreppet olika är inte så förvånande med tanke på att, som Grossman nämner (2017), effektivitet är ett favoritmått för ekonomer och administratörer, men alla är inte överens över vad begreppet innebär och som Modell & Grönlund nämner (2006, s. 13) att effektivitet har beskrivits på olika sätt. Denna studie ämnar sig åt att beskriva hur effektivitet tolkas av chefer och personal inom hemtjänsten, vilket inte har undersökts i tidigare, med tanke på detta finns det ett kunskapsgap inom ämnet, denna studie hjälper till att minska detta kunskapsgap, vilket är det största bidraget.

5.2 Skillnad mellan kommunala och privata hemtjänstorganisationer

I mitt metodval var min tanke att skilja på privata och kommunala hemtjänstorganisationer. När jag samlade in intervjuerna, märkte jag att det fanns skillnader mellan de större och mindre hemtjänstorganisationerna i vissa svar, snarare än om de är kommunala eller privata. För att visa dessa skillnader har jag därför valt att dela upp analysen, i både större/mindre samt kommunala och privata hemtjänstorganisationer.

Den andra frågan som ställs i denna studie är om det finns någon skillnad mellan kommunala och privata hemtjänstorganisationen i deras tolkningar av effektivitet. I denna frågan är svaret att snarare storleken på hemtjänstorganisationen verkar spela större roll än om den är kommunal eller privat. Där en skillnad i tolkningar av effektivitet ses av cheferna i de större och mindre hemtjänstorganisationerna. Cheferna i de större hemtjänstorganisationerna tolkar effektivitet som resursanvändning, effektiv planering och hålla sig till geografiska områden. Cheferna i de mindre hemtjänstorganisationerna tolkar effektivitet som att utföra insatser och bra planering. Skillnaden mellan cheferna här är att cheferna i de mindre privata hemtjänstorganisationerna betonar den inre effektivitet mer i likhet med undersköterskorna. Vilket kan förklaras med att cheferna i de mindre privata hemtjänstorganisationerna arbetar i verksamheten och tolkar därför effektivitet mer i likhet med undersköterskorna och administratörerna.

Administratörerna och undersköterskorna tolkar effektivitet lika oavsett om de är kommunala eller privata hemtjänstorganisationer. Att alla vet vad som ska göras tolkas likadant oavsett vilken nivå eller om de är större/mindre privat eller kommunalt. Om chefer, administratörer och undersköterskor tolkar effektivitet som negativt eller positivt, är kopplat till vilket nivåer oavsett om man är mindre/större och privat/kommunal.

En skillnad som kan ses i tolkningar av effektivitet mellan privata och kommunala hemtjänstorganisationer är i vilka mål de har. Här har de kommunala många mål som kommer från politikerna. De privata hemtjänstorganisationerna har betydligt färre mål, som är mer verksamhetsinriktade och affärsmässiga. Vilket går i enlighet med Simon (1997, s. 253) & Rutgers & Meer, (2010, s. 774). Responsen de får från omsorgstagarna är i större hemtjänstorganisationen är enligt chefer av enkätundersökningar och att deras personal får mer direkt respons. Här visar det sig att cheferna i de mindre hemtjänstorganisationerna får direkt respons i likhet med undersköterskorna.

Cheferna är de som är mest insatta i ekonomin oavsett de kommunala eller de privata hemtjänstorganisationerna. Att cheferna är mest insatta i ekonomin gör att det både i större och mindre hemtjänstorganisationerna lägger stor betoning på ekonomin i deras tolkningar av effektivitet. Vilket visar i enighet med (Norman-Major, 2011, s. 234).

Resultatet visar att snarare storleken på hemtjänstorganisationerna verkar ha större betydelse hur effektivitet tolkas, än om organisationen är privat eller kommunal. Den största skillnaden verkar ligga i att cheferna i de mindre privata hemtjänstorganisationerna, mer är ute och jobbar i likhet med undersköterskorna, vilket gör att deras svar liknar undersköterskorna. Dock har deras svar av tolkningar många likheter med cheferna i de större kommunala och privata hemtjänstorganisationerna, vilket kan förklaras med att de har ett ekonomiskt ansvar. Därför liknar en del tolkningar av effektivitet cheferna i både kommunala och privata hemtjänstorganisationerna. En annan viktig skillnad är att större kommunala och privata hemtjänstorganisationer, tar hand om fler sjukare omsorgstagare, än de mindre privata hemtjänstorganisationerna, vilket kan förklara varför dessa två tolkar begreppet effektivitet så lika. Vilket delvis går i enlighet med Verschuere, Moray, & Decramer, (2012, s. 384), att den offentliga organisationen inom vård tar hand om äldre som är sjukare i större utsträckning, än vad den privata organisationen inom vård gör. Detta stämmer överens för de kommunala och privata mindre hemtjänstorganisationerna. Det stämmer dock inte överens med de privata större hemtjänstorganisationerna, utan de verkar också ta hand om sjukare omsorgstagare i likande utsträckning som de kommunala hemtjänstorganisationerna gör.

5.3 Sammanfattning

Sammanfattningsvis visar studien att chefer, administratörer och undersköterskor i hemtjänsten tolkar begreppet effektivitet olika i hemtjänsten. Där cheferna betonar effektiv planering, resursanvändningen, hålla sig till geografiska områden och utföra insatserna i deras tolkningar av effektivitet. Cheferna har en ekonomisk betoning i deras tolkningar av effektivitet. Administratörerna tolkar effektiviteten som att utföra en effektiv planering och utföra insatserna. Administratörerna är också lite ekonomiskt insatta, i likhet med cheferna lägger några också in den ekonomiska betoningen i deras tolkningar av effektivitet. En del administratörer tolkar effektivitet på ett liknade sätt som undersköterskorna. Undersköterskorna tolkar effektivitet som att utföra insatserna på det bästa sättet. Studien visar också att storleken på hemtjänstorganisationen verkar ha en större betydelse än om organisationen är kommunal eller privat. Där cheferna i de mindre privata tolkar begreppet effektivitet på ett liknade sätt som undersköterskorna.

5.4 Förslag på vidare forskning

Tidigare forskning undersöker skillnader mellan privata och kommunala organisationer inom äldreomsorg (Shimizutani & Suzuki, 2007, s. 297; Crivelli, Fillipini, & Lunati, 2002, s. 94; Garavaglia, Lettieri, Agasisti, & Lopez, 2011, s. 22; Nyman & Bricker, 1989, s. 586; Fizek & Nunnikhoven, 1992, s. 429; Verschuere, Moray, & Decramer, 2012, s. 389). I denna studie har jag observerat att storleken på hemtjänstorganisationen, snarare spelar större roll i vissa sammanhang. Därför vore det intressant att se vilken skillnad det finns mellan storlek på hemtjänstorganisationen, om det är så att de större är mer lika kommunal hemtjänst. Det kan finnas stora skillnader mellan kommuner, eftersom de får besluta mycket själva hur de vill att hemtjänsten ska utföras, dessa skillnader har jag inte undersökt i denna studie, men det vore intressant att göra. Om för lite biståndstid kan leda till att hemtjänsten inte jobbar salutogent? Detta vore intressant att undersöka vidare.

Referenser

- Almqvist, R. (1999). Measuring the threat of competition - services for the elderly in the city of Stockholm. . *Local Government Studies*, 1-16.
- Almqvist, R. (2006). *New public management - om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Malmö: Liber.
- Andersson, K., & Kvist, E. (2015). The neoliberal turn and the marketization of care: The transformation of eldercare in Sweden. *European Journal of Women`s studies*, 274-287.
- Andrews, R., Guarneros-Meza, V., & Downe, J. (2016). Public Management Reforms and Social Cohesion in Europe: The view from the top. *Public Management Review*, 558-582.
- Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public administration Review*, 586-606.
- Berlin, J., & Kastberg, G. (2011). *Styrning av hälso- och sjukvård*. Malmö: Liber AB.
- Borge, L.-E., & Haraldsvik, M. (2009). Efficiency potential and determinants of efficiency: an analysis of the care for the elderly in Norway. *Springer Science Business Media LLC*, 468-486.
- Browne, G., Weir, R., Gafni, A., Henderson, S. R., & Roberts, J. (2006). The Effectiveness and Efficiency of Home-Based Nursing Health Promotion for Older People: A Review of the Literature. *Medical Care Research and Review*, 531-569.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Crivelli, L., Fillipini, M., & Lunati, D. (2002). Regulation, ownership and efficiency in the Swiss nursing home industry. *International Journal of Health Care Finance and Economics*, 79-97.
- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups.
- Fizel, J. L., & Nunnikhoven, T. S. (1992). Technical efficiency of for-profit and non-profit nursing homes. *Managerial Dec. Econ*, 429-439.
- Flynn, N. (1991). *Ekonomisk styrning inom den offentliga sektorn* . Lund: Studentlitteratur.
- Folkhälsomyndigheten. (2014). *Åldrande befolkning*. Hämtat från <https://www.folkhalsomyndigheten.se/seniorguiden/halsosamt-aldrande/aldrande-befolkning/> den 19 01 2017
- Garavaglia, G., Lettieri, E., Agasisti, T., & Lopez, S. (2011). Efficiency and quality of care in nursing homes: an Italian. *Health Care Manag Sci*, 14:22-35.

- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Grossman, M. (den 02 02 2017). *Britannica Academic*. Hämtat från Efficiency: <http://academic.eb.com.ezproxy.ub.gu.se/levels/collegiate/article/600904>
- Hood, C. (1991). *A Public Management for all Seasons? Public Administration*, 69 (1):3-19.
- Jensen, T., & Sandström, J. (2016). *Fallstudier*. Lund: Studentlitteratur.
- Kim, H. J., Amirkhanyan, A. A., & Lambright, K. T. (2008). Does the Public Sector Outperform the Nonprofit and For-Profit Sectors? Evidence from a National Panel Study on Nursing Home Quality and Access. *Policy Analysis and Management*, 326-353.
- Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtälje. (den 17 05 2017). *Hemtjänstinsatser enligt socialtjänstlagen (SoL)*. Hämtat från Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtälje: <http://www.tiohundraprojektet.se/1/Barn/M2/Det-har-har-du-ratt-till-inomvard-och-omsorg/Omsorg/Vad-sager-lagen--Komnunal-Omsorg/SoL-Socialtjanstlagen/Hemtjanstinsatser-enligt-socialtjanstlagen-SoL/>
- Kraus, K. (2008). *Sven eller pengarna? Styrningsdilemman i äldrevården*. Stockholm: EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Laine, J., Linna, M., Häkkinen, U., & Noro, A. (2005). Measuring the productive efficiency and clinical quality of institutional long-termcare for the elderly. *InterScience*, 245-256.
- Larsson, P. (1993). *Kvalitet, arbetstillfredsställelse och effektivitet i hemtjänst för äldre*. Göteborg: University of Gotenburg.
- Law, J. (2016). *A Dictionary of Business and Management (6 ed.)*. Oxford: Oxford University Press.
- Martin, C., & Jérôme, T. (2016). Cost (In)Efficiency and Institutional Pressures in Nursing Home Chains. *European Accounting Review*, 687–718.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. San Francisco: Studentlitteratur.
- Min, A., Park, C. G., & Scott, L. D. (2016). Evaluating Technical Efficiency of Nursing Care Using Data Envelopment Analysis and Multilevel Modeling. *SAGE*, 1489-1508.
- Modell, S., & Grönlund, A. (2006). *Effektivitet och styrning i statliga myndigheter*. Stockholm: Studentlitteratur.

- Myndigheten för vård-och omsorgsanalys. (2015:8). *Myndigheten Hemtjänst, Vård och omsorgsboende eller mitt emellan? Ett kunskapsunderlag för planeringen av morgondagens äldreomsorg*. Stockholm: Vårdanalys.
- Norman-Major, K. (2011). Balancing the Four Es; or Can We Achieve Equity for Social Equity in Public Administration? *Journal of Public Affairs Education*, 233-252.
- Nyman, J. A., & Bricker, D. L. (1989). Profit incentives and technical efficiency in the production of nursing home care. *Review of Economics and Statistics*, 586-594.
- Piening, E. P. (2013). Dynamic Capabilities in Public Organizations. *Public Management Review*, 209-245.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform - A comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. New York: Oxford University Press.
- Ramberg, U. (1997). *Utformning och användning av kommunala verksamhetsmått*. Lund: Lund university Press.
- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie - Om analysarbetet i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Rutgers, M. R., & Meer, H. v. (2010). The Origins and Restriction of Efficiency in Public Administration: Regaining Efficiency as the Core Value of Public Administration. *SAGE Publications*, 42(7): 755-779.
- Seniorval. (den 10 03 2017). *Seniorval*. Hämtat från Hemtjänst: <http://seniorval.se/bra-att-veta/vad-kan-du-fa-hjalp-med>
- Seniorval. (den 14 05 2017). *Seniorval*. Hämtat från Kontinuitet - samma personer, tid och sätt: <http://seniorval.se/bra-att-veta/kontinuitet-samma-personer-tid-och-satt>
- Shimizutani, S., & Suzuki, W. b. (2007). Quality and efficiency of home help elderly care in Japan: Evidence from micro-level data. *Elsevier Inc*, 287-301.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior - A study of Decision-Making Processess in Administrative Organizations*. New York: THE FREE PRESS.
- Sobis, I. (2013). Comparison of Public and Private home Care Service for elderly in Gothenburg Region, Sweden 2013. . *University of Gothenburg*, 25-51.
- Socialstyrelsen. (2016). *Din rätt till vård och omsorg – en vägvisare för äldre*. Falun: Socialstyrelsens publikationsservice.
- Stolt, R., Blomqvist, P., & Winblad, U. (2011). Privatization of social services: Quality differences in Swedish elderly care. *Social Science & Medicine*, 560-567.

- Sveriges kommuner och landsting. (2015). *När brukare och patienter blir medskapare – en lönsam historia. En idébok om brukar och patientmedverkan som inslag i kommuners, landstings och regioners styrning*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Vamstad, J. (2015). Exit, voice and indifference – older people as consumers of Swedish home. *Cambridge University Press*, 2163-2181.
- Van Peurse, K., Pratt, M., & Lawrence, S. (1995). Health management Performance A review of measures and indicators. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34-70.
- Verschuere, B., Moray, N., & Decramer, A. (2012). Commercial, non-profit and governmental residential elderly care in Flanders: Differences in client selection and efficiency? *International Journal of Social Welfare*, 384-392.
- Yin, K. R. (2014). *Case Study Research*. Los Angeles: SAGE.
- Österström, S., & Gudmunsson, K. (2016). 10 förbättringar från DIALOGEN: En långsiktig strategi för att utveckla en innovativ, sammanhållen och hållbar socialtjänst, pp.41-59. i H. Ågren, M. Alfredsson, M. Ernsth-Bravell, & H. Westling, *Rambeslut* (ss. 41-59). Jönköping Kommun: Jönköpings kommun, kommunikationsavdelningen.

Figur 1. Analysmodell.

Tabell 1 Antal respondenter i kommunal och privat hemtjänstorganisation.

Bilaga 1 – Intervjuguide

Allmänna frågor

1. Berätta om dig själv. Hur länge har du jobbat i hemtjänsten? Vilken position har du?
2. Vad är det ni gör i hemtjänsten? Varför har vi hemtjänst? Vad är det ni ska uppnå?
3. Om jag säger effektivitet till dig, vad tänker du på då?

Tema 1 – Inre effektivitet

4. Vad gör ni för att arbeta på ett bättre eller smartare sätt?
5. Vet ni om det finns några formulerade mål i er organisation? Har ni möjlighet att nå målen med hjälp av tillgängliga resurser?
6. Om du skulle tänka dig fritt i en situation, när är man en bra anställd?

Tema 2 – Yttre effektivitet

7. Om du skulle tänka fritt – Vad förväntar sig de äldre?
8. Vilka effekter/konsekvenser har effektivitetstänket gett upphov till?
9. Är effektivitetstänket bara positivt/negativt?
10. Är begreppet bra eller dåligt att bygga på inom hemtjänsten?

Tema 3 – Ekonomi

11. Hur arbetar ni med ekonomin i organisationen?