



Institutionen för Individ och Samhälle
Socialpedagogiska programmet
SP 04, Distans Västervik

Intraprenad inom Äldreomsorgen

Intraprenad within Eldercare

Av

Karin Gomér & Ulrika Karlsson

Examensarbete i Socialt arbete, 15 hp
Handledare: Bibbi Ringsby Jansson
Höstterminen 2007-2008

Högskolan Väst
Institutionen för Individ och Samhälle 461 86 Trollhättan
Tel 0520- 22 30 00 Fax 0520- 22 30 99
www.hv.se

SAMMANFATTNING

Titel:	<i>Intraprenad i äldreomsorgen</i>
Författare:	Gomér, Karin & Karlsson, Ulrika
Arbetets art:	Examensarbete, 15 hp
Ämne:	Socialt arbete
Program:	Socialpedagogiska programmet, 210 hp
Institution:	Högskolan Väst Institutionen för individ och samhälle
Termin:	2007 - 2008
Handledare:	Ringsby Jansson, Bibbi

Syftet med studien är att undersöka hur Intraprenad kan fungera inom äldreomsorgen. I uppsatsen beskrivs och analyseras betydelsen av Intraprenad som en form att organisera det inre arbetet inom äldreomsorgens verksamheter, sett ur ledningsperspektiv och personalperspektiv. Förändringar som uppstått i personalens arbetssituation, samt fördelar och nackdelar med Intraprenad problematiseras och analyseras på organisationsnivå.

I studien används en kombination av kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod. Uppsatsen består dels av en genomgång av tidigare forskning inom området, samt insamlat empiriskt material av tre slag, intervjuer med ansvariga chefer inom verksamheten, skriftliga frågeformulär till ledningsgruppen för Intraprenaden samt enkäter till hela personalstyrkan på Intraprenaden, för att få reda på vilka erfarenheter och föreställningar som finns. Resultatet är bearbetat och kategoriserat i teman, som vi operationaliserat fram utifrån teori, tidigare forskning, samt det empiriska underlaget från vår b-uppsats. Under arbetet med framtagning av enkäten har vi även använt oss av våra intervjuer.

Driftsformens betydelse för organisationens sätt att fungera diskuteras i relation till tidigare forskning och med hjälp av några centrala begrepp från Nyinstitutionell teori samt från New Public Management.

Resultatet från personalenkäten visar att personalen är mer engagerad och känner större meningsfullhet i sitt arbete, sen Intraprenaden infördes. I frågeformuläret beskriver ledningsgruppen för Intraprenaden att de känner och tar ett ännu större ansvar nu. På ledningsnivå finns det intentioner att bland annat få ut besluten så långt ner i verksamheten som möjligt. Det råder stor samsyn mellan personalens och ledningens erfarenheter och föreställningar om Intraprenadens positiva konsekvenser för verksamheten, så här ett år efter genomförandet. Resultatet lyfter även fram de tveksamma röster som förekommer i enkäten. I analys och diskussionsdelen reflekterar vi kring organisationsformen, dess möjligheter och svårigheter samt erfarenheter och föreställning som framkommit i det empiriska materialet.

Sökord: Intraprenad, delaktighet, äldreomsorg, organisationsteorier, nyinstitutionell organisationsteori.

ABSTRACT

Title: *Intraprenad wihtin Eldercare*
Authors: Gomér, Karin & Karlsson, Ulrika
Level: Bachelor's Thesis, 15 credits
Subject: Social Work
Program: Program in Social pedagogy, 210 ECTS
Department: University West,
Department of Individual and Society
Term: 2007 - 2008
Supervisor: Ringsby-Jansson, Bibbi

The purpose with this study is to investigate in what way Intraprenad can serve a purpose within eldercare. In the essay we describe and analyse the meaning of Intraprenad as a way of organizing the inner work in eldercare organization, seen from management and personnel perspectives. In the organization level, we want to discuss and analyse, the changes as arisen in the personnel's working situation, advantages and disadvantages with Intraprenad as a form of organization.

In this study a combination of both quantitative and qualitative methods of research have been used. The essay consists of on one hand a literature studies within the field, on the other hand collected empiric materials of three kinds, interviews with managers of the organization, written questionnaires to the management group for the Intraprenad and questionnaires to the hole personnel group of the Intraprenad, in order to find out which experiences and attitudes there is. The result is arranged and categorized in themes, and based on theory, earlier research, and the empirical basis from our b-essay. During the work with producing the questionnaire we also have used our interviews.

The operation form's meaning for the organization's ways to function is discussed in relation to earlier research and with help of some central concepts from New institutional theory and from New Public Management.

The result of the questionnaires from the personnel group shows that the personnel are more involved and feel more meaning in their work, since the Intraprenad started. In the questionnaire the management group for the Intraprenad describes that they now feel and take even more responsibility. In the management there are intentions to get the decisions as far down in the organization as possible. The personnel and management have the same experiences and idea of the positive consequences about Intraprenad in the organization, one year after the start. The result also brings out the uncertainty that occurs in the questionnaire. In the analysis and discussion we reflect upon the form of organization, its possibilities and difficulties also experiences and attitudes that emerged in the empiric material.

Keywords: Intraprenad, participation, eldercare, theories of organizations, New institutional organizations theory.

FÖRORD

Att skriva denna uppsats har varit som en resa, vars krokiga väg ibland har skymts av tät vegetation som bestått av teorier och litteratur som ska läsas och *förstås*. Innan vi börjar presentera uppsats är det ett antal människor vi gärna vill tacka. Vi vill först och främst tacka varandra för ett gott samarbete och ömsesidigt tålamod. Därefter vill vi tacka all personal på Intraprenaden, som möjliggjorde denna undersökning. Tack för Er medverkan och för att Ni svarade på våra frågor. Tack till Intraprenadchefen för all vänlighet och hjälpsamhet i samband med uppsatsen. Tack till Socialchefen för Din medverkan i intervjun och berörd personal på socialförvaltningen för god support. Tack till Agne på HögskoleCentrum, som hjälpt oss på många sätt, alltid med glimten i ögat och i en positiv anda. Tack även till Er som vi inte har nämnt här, men som på under arbetets gång stöttat oss på olika sätt. Slutligen vill vi tacka vår engagerade handledare för alla bra tips, kritisk granskning och värdefulla kommentarer som sporrat oss att prestera mer än visste att vi kunde. Detta har nu utmynnats i denna uppsats.

En förhoppning från vår sida är att denna uppsats ska kunna ge kunskap och viktiga erfarenheter som kan tas tillvara av övriga verksamheter inom kommunen.

Västervik December 2007

Ulrika Karlsson och Karin Gomér

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	6
2	INSPIRATION.....	7
3	SYFTE - VAD VI VILL VETA	7
3.1	<i>Frågeställningar.....</i>	7
4	CENTRALA BEGREPP OCH TEORETISKA PERSPEKTIV.....	8
4.1	<i>New Public Management.....</i>	8
4.2	<i>Nyinstitutionell organisationsteori.....</i>	9
5	TIDIGARE FORSKNING	11
5.1	<i>Välfrärdararbetets förändring – decentralisering och privatisering.....</i>	11
5.2	<i>Betydelsen av nya driftsformer inom äldreomsorgen.....</i>	12
5.3	<i>Äldreomsorg, organisation och kvalitet</i>	13
5.4	<i>Forskning om kvalitet och driftsformer inom äldreomsorg i Norden.....</i>	15
5.5	<i>Kritiska röster om effektivisering och privatisering av välfärdararbetet.....</i>	16
5.6	<i>Summering från tidigare forskning</i>	18
6	HUR VI GJORDE OCH VARFÖR	19
6.1	<i>En kombination av kvalitativa och kvantitativa metoder.....</i>	19
6.2	<i>Beskrivning av forskningsfältet</i>	20
6.3	<i>Tillvägagångssätt vid insamling och bearbetning av data</i>	21
6.4	<i>Kvalitativa Intervjuer</i>	21
6.5	<i>Frågeformulär till Styrgruppen.....</i>	22
6.6	<i>Enkäter till personal.....</i>	23
6.7	<i>Metoddiskussion.....</i>	25
7	INTRAPRENAD OCH DESS BETYDELSE FÖR ÄLDREOMSORGEN – SETT UR LEDNINGENS PERSPEKTIV	27
7.1	<i>Konkurrens och effektivitet.....</i>	27
7.2	<i>Delaktighet och inflytande.....</i>	29
7.3	<i>Meningsfullhet och ansvar</i>	31
7.4	<i>Summering av ledningens perspektiv</i>	33
8	INTRAPRENAD OCH DESS BETYDELSE FÖR ÄLDREOMSORGEN – SETT UR PERSONALENS PERSPEKTIV	34
8.1	<i>Beskrivning av undersökningsgruppen.....</i>	34
8.2	<i>Delaktighet och meningsfullhet</i>	35

8.3	<i>Inflytande och ansvar</i>	37
8.4	<i>Framtiden</i>	42
8.5	<i>Summering från personalens perspektiv</i>	43
9	ANALYS OCH DISKUSSION	44
9.1	<i>Delegering</i>	44
9.2	<i>Effektivisering</i>	45
9.3	<i>Legitimering</i>	46
9.4	<i>Möjligheter och svårigheter med Intraprenad, för kvaliteten inom äldreomsorgen</i>	48
9.4.1	Kundval för vem?	48
9.4.2	Rätt prioritering skapar en god kvalitet	48
9.4.3	Engagerad personal, en förutsättning för god kvalitet?	49
10	SÅ KAN MAN GÅ VIDARE	50
11	REFERENSER	51
12	BILAGOR	53

1 INLEDNING

I detta inledande avsnitt skapas en förståelse för bakgrunden till uppsatsen. Vi tar upp samhällsförändringar som har påverkat utvecklingen av dagens organisation av äldreomsorgen. Här växer även syfte och frågeställningar fram.

Äldreomsorgen utgör i dag den största delen av Sveriges kommunala vård och omsorg och antalet äldre ökar i snabb takt. Samtidigt utsätts denna sektor för ständiga krav på besparingar. Mot bakgrund av denna situation ökar också kraven på att verksamheten ska organiseras effektivt.

Under slutet av 1900-talet genomgick den offentliga sektorn en rad förändringar. Det var idéer från den privata marknaden som fick genomslag i den offentliga verksamheten. Fokus lades mer på faktorer som effektivitet, målstyrning och ledning (Gustafsson, 2000). Detta har gjort att det har skapats en stor debatt kring privatisering, demokrati och välfärden. Idag blåser fortfarande privatiseringens vindar i den offentliga sektorn och här och var dyker det upp privata alternativ. Är ökad konkurrens inom äldreomsorgen något positivt, ökar det möjligheterna att välja för de äldre? För att personalen inom äldreomsorgen ska våga pröva på att driva sin egen verksamhet, erbjuder vissa kommuner en möjlighet att driva verksamheten som Intraprenad (<http://riksdagen.se/webbnav/index>, 20070420).

Intraprenaden är på stark frammarsch inom den offentliga sektorn. Det är en organisationsform som förefaller ligga i tiden, genom att den förenar två ideologiskt divergerande uppfattningar, de som vill bevara den traditionella samhällsdrivna modellen med den trygghet det innebär och de som kritiserar en tungrodd, byråkratisk offentlig sektor och därför vill bryta upp den. Vad är en Intraprenad och vad är det som gör den organisationsformen så intressant i dagens samhälle? Detta kommer att diskuteras vidare i genomgången av tidigare forskning samt i resultatet och analysen.

2 INSPIRATION

Intresset kring ämnet väcktes redan under den valbara kursen, *Äldres livsvillkor och kulturmönster*, som vi båda läste hösten 2006. Detta intresse resulterade i en uppsats, där vi gjorde en begreppsanalys kring Intraprenad. Som verksamhetsexempel i den uppsatsen hade vi en nystartad Intraprenad i Västerviks kommun. Studien väckte vårt intresse och vår nyfikenhet att gå vidare och söka ytterligare kunskap om hur Intraprenad fungerar i äldreomsorgens verksamhet.

3 SYFTE - VAD VI VILL VETA

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera betydelsen av Intraprenad som en form att organisera det inre arbetet inom äldreomsorgens verksamheter.

3.1 Frågeställningar

- Vad innebär Intraprenad inom äldreomsorgens verksamheter och vilka möjligheter och svårigheter finns med Intraprenad som driftsform?
- Vilka erfarenheter och föreställningar finns hos ledningen, respektive hos berörd personal i äldreomsorg, om Intraprenad som sätt att organisera den inre verksamheten?

4 CENTRALA BEGREPP OCH TEORETISKA PERSPEKTIV

I detta avsnitt belyses några begrepp och teorier som varit centrala i diskussionen och debatten om organisering och nya driftsformer inom det sociala välfärdsarbetet och äldreomsorgen. I uppsatsen använder vi oss av New Public Management och Nyinstitutionell teori.

4.1 New Public Management

New Public Management (NPM) är ett samlingsnamn för en rad olika teoretiska modeller om hur den offentliga sektorn bör styras och organiseras. De olika modellerna är delvis motstridiga, men gemensamt är tanken att den offentliga sektorn ska göras mer lönsam (Montin, 2004). En filosofi inom teorin är att det bör ske en generell nertoning av samhällsplanering och sociala reformer, detta till förmån för offentliga besparingar och minskad statlig styrning av ekonomin. Högre grad av effektivitet skapas genom att använda olika former av konkurrens både intern och extern. En uppdelning mellan beställning och produktion är tänkt att öka konkurrensen av producenterna. För att verksamhetens personal skall bli effektivare förespråkas prestationsbaserade och individuella löner. Efterkontroller ska göras för att det ska vara möjligt att bedöma en verksamhets måluppfyllelse. Det är inte bara ökad effektivitet som är väsentligt utan det gäller också att framhäva ett ökat deltagande och ökad legitimitet, som i förlängningen ger bättre kvalitet. En annan tanke i teorin är att istället för chefer i en hierarkisk organisation ska det finnas ledare som inspirerar och coachar verksamhetens personal. Ledaren skall få personalen att nå uppsatta mål. NPM betonar klienternas/brukarnas individuella rättigheter och benämner dem som kunder på en marknad (Montin, 2004).

Med utgångspunkt i NPM ser vi begrepp som; effektivitet, konkurrens, beställning och produktion, individuella löner, ökat deltagande, ökad legitimitet och kunder, som centrala för studien och som vi senare kommer att återkoppla till i resultat och analys.

4.2 Nyinstitutionell organisationsteori

På senare tid har nyinstitutionell organisationsteori fått en större betydelse inom organisationsanalysen. Grundantagandet i teorin är att organisationer är öppna system som interagerar med sin omgivning. Olika regler, normer och kunskapsprocesser från omgivningen återspeglas i organisationers struktur. Denna teoribildning hävdar att organisationer måste vara både effektiva och legitima för att överleva (Nordström, 2000).

När olika organisationer inom samma typ struktureras in i ett fält uppstår mäktiga krafter, som får de olika institutionerna att sträva efter att bli mer lika varandra. Det begrepp som används för att beskriva homogeniseringsprocessen kallas för *isomorfi*. Vidare beskrivs tre isomorfa processer, som har en viss tendens att göra organisationer mer lika varandra.

- *Tvingande isomorfism* är en effekt av de formella eller informella anpassningskrav som svaga organisationer utsätts för av de starkare. Staten kan till exempel genom lagstiftning eller andra mer indirekta metoder reglera eller påverka hur organisationer bedriver sin verksamhet.
- *Mimetisk isomorfism* har osäkerheten som drivkraft. Verksamheter präglas av otydliga samband där man försöker härma varandra istället för att finna egna lösningar. Man vill genom att efterlikna skapa mer legitimitet och nå framgång i verksamheten.
- *Normativ isomorfism* visar normer och värderingar som kännetecknar en specifik yrkesgrupp. De skapar egna nätverk tillsammans både inom och mellan organisationer, där man utvecklar sina egna metoder som är specifika för professionen (Blom, 2006).

Inom teorin betonas språkets betydelse, människan är en skapare av den sociala verkligheten. Genom att en verksamhet byter ut ett negativt begrepp, till mer positivt laddat, kan förändringsarbete lättare genomföras. Exempelvis är begreppet besparing ofta förknippat med neddragningar. Använder man istället kostnadsmedvetenhet, ett positivt laddat begrepp för de flesta människor, kan detta locka många till en positiv inställning till en förändring (Blom, 2006).

Från nyinstitutionell organisationsteori ser vi att följande begrepp är centrala; effektivitet, legitimitet, isomorfi samt språkets betydelse. Senare kommer dessa att återkopplas i resultat och analys.

5 TIDIGARE FORSKNING

Detta avsnitt kommer att presentera tidigare forskning som på olika sätt knyter an till betydelsen av nya drifts- och organisationsformer inom socialt välfärdsarbete i allmänhet och inom äldreomsorgen i synnerhet. Även en redogörelse för den debatt som finns inom området kommer tas upp.

5.1 Välfärdsarbetets förändring – decentralisering och privatisering

1990-talet var ett turbulent årtionde för det sociala välfärdsarbetet genom en minskning av offentliga resurser och antalet anställda inom den offentliga sektorn. Parallellt med resursåstramningar genomfördes kraftfyllda organisatoriska förändringar med inriktning mot decentralisering och marknadsorientering. Bergmark (2001), forskare vid Stockholms universitet, skriver att decenniet präglades av decentraliseringar av välfärdspolitiken, i betydelsen att beslutsmakten förskjuts från central till lokal nivå. De viktigaste decentraliseringsbesluten togs under årtiondets första hälft och var inte enkelriktade, utan har skett i båda riktningarna, dock med majoritet i decentraliseringsriktningen. En viktig händelse och en förutsättning, när man pratar om kommunalt självstyre, är införandet av den nya kommunallagen som kom 1991. Genom den gavs större befogenheter till kommunerna själva att utforma sin organisation, både politiskt och verksamheterna utformning. Man avskaffade flertalet av de riktade bidragen till förmån för ett system med generella bidrag. Motiveringen till förändringarna var att de skapa bättre och gynnsammare förutsättningar för utveckling och förnyelse, och samtidigt bidra till en bättre samordning och effektivare resursutnyttjande (Bergmark, 2001).

Trydegård (2001) har med hjälp av statistiska metoder gjort en studie om framväxten av välfärdstjänster i alternativ regi. Totalt sett har andelen verksamheter i alternativ drift mer än fördubblats under åren 1993 – 2000. Den kraftigaste ökningen har förekommit inom äldreomsorgen. Stora skillnader fanns mellan kommunerna och i de tre storstäderna samt dess förortskommuner förekommer flest alternativa verksamhetsformer. Den politiska majoriteten i kommunerna var av stor betydelse för omfattningen av privatiseringen (Trydegård, 2001).

Szebehely (2005) konstaterar att begreppen kostnadseffektivitet och konkurrensutsättning infördes och organisationsformerna förändrades, detta tillsammans förväntades öka produktiviteten. De nya modellerna hade störst genomslagskraft i och med det borgliga regeringstillträdet 1991 med valfrihetsrevolution och en rad strategiska lagändringar. Efter socialdemokraternas återinträde blev det ingen omfattande tillbakagång. Vid 1990-talets slut hade marknadsorienteringen slagit genom i olika form och grad över hela landet. Detta innebar till största delen en privatisering av utförandet eller produktionen, men fortfarande med en offentlig kontroll. Nya former av organisationsförändringar för äldreomsorgens drift och ledning genomförs, men studier och utvärderingar kring konsekvenserna för de äldres välfärd är mycket knapp. Personalen är en central resurs, eftersom välfärdstjänster har det gemensamt att de skapas i mötet mellan den som utför och den som använder tjänsten. Under början av 1990-talet inleddes en separation av politik och produktion i så kallade beställar-utförarmodeller som delade in verksamheter i resultatenheter för att ge enheterna större ekonomiskt ansvar (Szebehely, 2005).

5.2 Betydelsen av nya driftsformer inom äldreomsorgen

Wahlgren (1996) skriver i sin avhandling om hur alternativa driftsformer uppfattas av personalen som arbetar i hemtjänstverksamheten. Som empiri ingår fallstudier av fem hemtjänstföretag; privat bolag, personalkooperativ, Intraprenad, blandkooperativ och kommunalt aktiebolag. Resultat som studien kommer fram till är att driftformen inte tycks ha någon större betydelse för den inre verksamheten. Istället har språket en stor betydelse som organiseringsverktyg. Vårdbiträdenas kunskap och språk borde få tolkningsföreträde. Wahlgren har utvecklat en organisationsmodell som hon kallar ”den förlorade stjärnkysen”, där fokus ligger på mötesrelationen mellan personal och vårdtagare. Hemtjänsten interagerar med andra vårdbiträden, anhöriga/vänner, administration, ledning, andra leverantörer och politiker. Författaren ser detta som ett lyft i arbetet och ett led i professionalisering med kunskapsbildning och kompetensutveckling som möjlig konsekvens. Inspirationen för sin modell har hon hämtat från ett undersökt personalkooperativ. Hon anser att jämfört med övriga undersökta organisationer, är det personalkooperativet som har bäst möjligheter att förverkliga detta (Wahlgren, 1996).

I en rapport från Arbetslivsinstitutet (1995) presenteras ett projekt som gjorts i 16 kommuner. Syftet med projektet var att studera och utveckla arbetsorganisation och omsorgskvalitet inom hemtjänsten. De tar upp språkets funktion och att det finns problem med att använda ett visst "företagsspråk" inom hemtjänsten. De slutsatser som dras är att hemtjänstarbetet ska utgå från mötet mellan vårdbiträde och vårdtagare och att man bör se på arbetsmiljö som omsorgskvalitet. Det krävs att vårdbiträdena har en social förmåga och är lyhörda för vårdtagarnas behov. Personalen måste även kunna förhandla och hitta överenskommelser som skyddar dem från överkrav. Om man översätter detta till industrins språk kan man säga att en bra hemtjänst är extremt kundorienterad (Aronsson, Astvik, Freed-Solfeldt, Svensson, 1995).

5.3 Äldreomsorg, organisation och kvalitet

Nordström (1998) har i sin avhandling studerat hur hemtjänstens arbete organiseras och vad som kan förklara denna organisering. Studien utgår från fyra olika nivåer: en yttre organisatorisk nivå, en inre organisatorisk nivå, en myndighetsutövnings- och mötesnivå och en yrkesnivå. Undersökningen är kvalitativ och bygger på fallstudier från tre olika kommuner. Data är insamlat genom gruppsamtal och intervjuer med hemtjänstassistenter, gruppsamtal med vårdbiträden och informerande samtal med ledningen samt genom observation av tio hemtjänstassistenter under fyrtio dagar. I analysen av hemtjänsten som organisation skiljer man mellan personalen (utförarnivån) och ledning (idévärlden). Hon menar att hemtjänstassistenternas uppgift är att vara förmedlare mellan de två världarna och att de därför befinner sig i den "idé-praktiska" världen. Nordström knyter an till nyinstitutionalistisk teori om organisationers legitimering, där formell struktur är till för att vinna legitimitet utåt (Nordström, 1998).

Nordström (2000) hävdar att styrningen av hemtjänsten sker på flera olika nivåer som är relativt oberoende av varandra, varje nivå har sin egen logik och kan fatta beslut som är svåra att legitimera på andra nivåer. Nivå ett är styrning på interinstitutionell nivå, det vill säga politisk och ekonomisk styrning. Här råder motstridighet bland politikerna mellan vad man vill och vad man kan. I grunden finns ett omsorgstänkande i politiken som ger

rättigheter. Genom ideologiska förskjutningar har det emellertid blivit en service man ska betala för. Den andra styrningsnivån försiggår på institutionell nivå. Här sker styrning genom tid, rum, relationer och byråkrati. Normer och värderingar som rör vardagens organisering styr det praktiska hemtjänstarbetet medan ideologier och trender på samhällsnivå styr hemtjänstens formella organisering (Nordström, 2000).

Olsson och Ingvad (2000) har gjort ett forskningsprojekt om vilka faktorer som avgör kvaliteten i omsorgsarbetet. De definierar kvalitet utifrån tre olika aspekter: kommunikationen i organisationen, arbetsmiljön och omsorgsarbetet. Syftet med studien var att undersöka utvecklingen av kvalitet på olika organisationslösningar inom hemtjänsten. Resultaten av undersökningen pekar på att hemtjänstens organisation har betydelse för kvaliteten. Verksamheter med små fristående arbetsgrupper och en nära relation mellan biståndsbedömning och utförande av hjälpen visar hög kvalitet. De försök till effektivisering som genomförts genom privatisering och övergång till beställarutförarorganisation har enligt studien däremot inga påtagliga effekter på kvaliteten. Tyvärr har tanken att de nya modellerna som skulle ge klienten större rättssäkerhet och inflytande inte förverkligats. Istället verkar det som om förhållanden inom organisationerna som ledarskap, arbetsgruppernas utformning och kompetensutveckling har större betydelse för kvaliteten. Arbetsgruppernas sammansättning, ledarskap, beslutsformer och upptagningsområde är faktorer som gynnar kvaliteten i omsorgsarbetet. 1990-talets organisationsmode med starka inslag av marknadstänkande har flexibilitet och snabb förändring som ledstjärnor. Detta kan, enligt författarna, komma att stå i motsättning till vad som krävs av omsorgsarbete och offentlig service som bygger på samhällssolidaritet och rättighetsprinciper (Olsson och Ingvad, 2000).

En c-uppsats från Luleås universitet är skriven om Intraprenörskap¹ i kommunal verksamhet. Deras empiri har de hämtat från socialförvaltningen i Umeå och Luleå kommun. Syftet med uppsatsen var att se hur styrformen kan införas, och hur det kan påverka agerandet för individen och organisationen. Studiens slutsatser är att det är av

¹ Enligt Eriksson & Pettersson innebär Intraprenörskap att man jobbar som en Entreprenör, men är anställd inom det egna företaget.

största vikt att införandet av Intraprenad kommer underifrån i organisationen och att personalen själva vill och är insatta i förändringsarbetet. Intraprenörskapet har gett positiva effekter på verksamheten, menar författarna och detta märktes genom större delaktighet, ökat engagemang och ansvarstagande och en större motivation för arbetet. Allt talade även för att Intraprenörskapet hade bidragit till en ökad fokusering på kostnader. En annan slutsats som författarna kom fram till var, att det bör finnas en politisk enig majoritet för att införandet av Intraprenörskapet ska lyckas (Eriksson och Pettersson, 2005).

5.4 Forskning om kvalitet och driftsformer inom äldreomsorg i Norden

I Vabös rapport (2005) *New Publik Management i nordisk äldreomsorg – hva forskes det på?* visas i vilken grad NPM förekommer inom äldreomsorgen. Den kom först till Sverige, men är störst i Danmark. Danmark har en lagstiftning som kräver att man skiljer på beställare och utförare samt inför kundval. I övriga nordiska länder har man kommunalt självbestämmande. Omfattningen av äldreomsorgen i privat regi skiljer sig mellan länderna, dock är det gemensamt att det saknas uppföljningar och kunskap om vad olika driftsformer betyder för boende och personal. Den forskning som finns inom området visar inte på några skillnader utifrån driftsystem. Kundvalsforskningen visar att de äldre i princip är positiva, men hos de äldsta framstår inte valfriheten som något positivt. Forskning om konsekvenser för personalen och vad förändringarna konkret betyder för de äldre saknas helt. En omfattande forskning om omsorgens vardag, från både äldre- och personalperspektiv, är samstämmiga om att det behövs en kontinuitet i relationer och att personalen behöver tillräckligt med tid och handlingsutrymme. Det behövs både uppföljningar från myndighetshåll och fristående forskning för reformernas legitimitet och utveckling (Vabö, 2005).

I en forskningsöversikt om äldreomsorg i Norden har det sammanställts ett flertal forskningsrapporter om omsorg om äldre. Szebehely (2005) skriver att äldreomsorgen har en central plats i den nordiska välfärdsmodellen, och kännetecknas av god kvalitet och tillgänglighet för alla efter behov istället för enskild ekonomi. Självständiga kommuner och en omfattande hemtjänst är också typiskt nordiskt. Det har gjorts mycket få jämförelser i

norden beroende på att kunskapen är knapp om äldreboende och det finns ingen eller mycket lite statistik att jämföra (Szebehely, 2005).

Trydegård (2005) har i *Äldreomsorgspersonalens arbetsvillkor i Norden* analyserat forskning om personalens arbetssituation när det gäller arbetsrelaterad hälsa och ohälsa. Syftet var att ge en övergripande bild av forskningen inom området och se i vilken mån det fanns skillnader mellan länderna. Författaren delar in sitt material i de båda temana, organisationsramar för arbetet och personalens arbetsmiljö. Slutsatsen som dras är exempelvis att; hemtjänsten är mer undersökt än äldreboende, baspersonal mer undersökt än arbetsledare och tjänstemän, den offentliga vården mer undersökt än den privata, mer fallstudier och lokala studier än rikstäckande. Forskningen över lag söker mer efter belastningar och problem än den goda arbetsmiljön (Trydegård, 2005).

5.5 Kritiska röster om effektivisering och privatisering av välfärdsarbetet

I slutet av 1900-talet genomgick den offentliga sektorn en rad förändringar. Det var idéer från den privata marknaden som fick genomslag i den offentliga verksamheten. Denna utveckling har gjort att det har skapats en stor debatt kring privatisering, demokrati och välfärd. Välfärdssystemens roll och utformning är föremål för omprövning. Gustafsson (2000) är docent i medicinsk sociologi och har forskat kring välfärdsstatliga förändringar. Hans tanke och vision är att skapa debatt om vilken ideologi som ska råda, och hur samhället ska se ut. Han menar att privatiseringen av vård och omsorg har gått för långt. Bakom synbarligen värdeneutrala begrepp som produktivitet, kostnadseffektivitet, ekonomistyrning, kundanpassning, ekonomisk tillväxt och marknad öppnar sig en värld av värderingar och förhoppningar om det framtida samhället. Förändringarna innebär en rörelse i riktning mot en demokrati utan politik. När kommunerna avgår från sin roll som arbetsgivare försämras anställningsförhållandena inom den offentliga sektorn. Gustafsson hävdar också att arbetet påverkas negativt om man väljer att kalla omsorgstagarna för kunder. När människor betraktas som kunder förändras inte bara synen på medborgarskapet och utrymmet för individuell valfrihet. Någoting händer också med producenten. Här

analyseras en frågeställning som i stort sett förbigåtts i debatten om det befarade eller önskade systemskiftet: Frågan om hur välfärdstjänstearbetets organisation, styrning och innehåll kan tänkas påverka och påverkas av den vidare samhällsutvecklingen. Han anser att det skett en missuppfattning av begrepp, där ökad konkurrens och valfrihet uppfattas enbart positivt. Gruppen som omfattas av vård är inte generellt starka handlingskraftiga människor med stora resurser. Vilka är egentligen de största vinnarna när det skapas konkurrensen inom äldreomsorgen? Vad är viktigast för en kund; priset eller kvalitén? Gustafsson hävdar att de kunder som prioriterar kvalitén framför priset kan förmodligen tala för sig och ställa krav, denna grupp kommer troligen att beställa tjänster från en dyr verksamhet med hög kvalité. De kunder som däremot prioriterar priset kommer förmodligen att stanna kvar i den sämre vården, utan att klaga (Gustafsson, 2000).

Rombach och Ohlsson (1998) diskuterar tendenser som varit i ropet de senaste åren inom organiseringen av välfärdsarbetet, såsom tillplattning och decentralisering. Den platta organisationen motiveras med att *förändringstakten* idag är hög, *komplexiteten* och behovet av *kunskap* stort. Detta är Rombach och Ohlsson kritiska till, och säger att platta organisationer sparar inte alltid resurser eller gör arbetsplatsen mer demokratisk. Det leder inte självklart till ökad kundanpassning eller större trivsel, menar de. Vidare behandlas behovet av ökad kundorientering, som är ett motiv till tillplattning av organisationer. Produkter och tjänster specialanpassas till kunden så han får det han vill ha. Författarna poängterar att kundorientering kräver en självständig personal som möter kunden och ska kunna tillgodose kundens behov. Ofta sker en kundanpassning mer i form av att kunden anpassar sig till utbudet än att verksamheten varierar utbudet. Man borde enligt Rombach och Ohlsson tänka sig för innan man efterfrågar kundanpassning om man menar variation i syfte att skapa individuella lösningar för unika kunder. Ofta motiveras platta organisationer med en bättre hushållning med knappa resurser, mer slimmad organisation som sparar pengar. Författarna pekar på att det inte alltid är så. De stora pengarna sparas genom att själva driften kan skötas med färre händer. Omsorgen i äldrevården är ett område där det inte, eller mycket begränsat, går att effektivisera genom personalminskningar, beroende på att kvaliteten är så tydligt sammankopplad med personaltätheten, menar de (Ohlsson och Rombach, 1998).

5.6 Summering från tidigare forskning

- Driftsformen tycks inte ha någon större betydelse för den inre verksamheten, istället är språkets betydelse mycket viktigare.
- Både de äldre och personalen anser att det behövs en kontinuitet i relationer och att personalen behöver tillräckligt med tid och handlingsutrymme för en bra omsorg.
- För att införandet av Intraprenad ska lyckas är det viktigt att personalen själva är insatta i förändringsarbetet.
- Mötesrelationen måste vara utgångspunkten för hemtjänsten, organisationen bör byggas just utifrån detta möte.
- De förhållanden som har störst betydelse för kvaliteten är ledarskap, arbetsgruppernas utformning, personaltätheten och kompetensutveckling.

6 HUR VI GJORDE OCH VARFÖR

I detta avsnitt redogörs de metoder och tillvägagångssätt för uppsatsen. Här beskrivs den verksamhet som empiri är hämtad från, för att ge en inblick i hur en Intraprenadorganisation kan se ut inom den kommunala äldreomsorgens ramar. Metoder som har använts och vilka respondenter som deltagit presenteras. Här ges också en redogörelse för hur data samlats in, bearbetats och analyserats, samt förs en reflektion kring etiska aspekter och de valda metodernas möjligheter och begränsningar.

6.1 En kombination av kvalitativa och kvantitativa metoder

I uppsatsen används en kombination av kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod. Forskning som kombinerar kvalitativa och kvantitativa metoder ger en mer fullständig och tydligare helhetsbild, menar Bryman (1997). Han bygger sin argumentation på att kvantitativa och kvalitativa studier studerar olika saker, de kvantitativa inriktar sig på attityder och de kvalitativa har upplevelser i fokus. En lite annorlunda uppfattning har Kvale (1997), som anser att en kvalitativ forskningsmetod är mest relevant för att beskriva och identifiera mer grundläggande föreställningar, värderingar och attityder. En stor fördel är intervjuernas öppenhet och anpassningsmöjlighet till det specifika tillfället. Kvale (1997) påtalar betydelsen av att välja metod eller verktyg utifrån uppsatsens syfte och frågeställning. Eftersom uppsatsens syfte är att ta reda på vilka erfarenheter och föreställningar som finns hos ledningen, respektive hos berörd personal i äldreomsorgen, om Intraprenad som sätt att organisera den inre verksamheten, bedömde vi att en kombination av metoderna var mest lämplig. För att få fram ledningens föreställningar och värderingar används kvalitativa intervjuer, och för att få en så bred bild som möjligt av personalens erfarenheter och upplevelser görs en kvantitativ enkät. Eftersom det inte fanns utrymme till att genomföra intervjuer med samtliga i personalen (79) behövdes en kvantitativ metod. Under hela forskningsprocessen påverkar och växelverkar kvalitativa och kvantitativa angreppsmetoder (Kvale, 1997).

6.2 Beskrivning av forskningsfältet

Den verksamhet som studeras är en Intraprenad inom äldreomsorgen bestående av: en kvällspatrull, ett serviceboende och en boendeenhet med hemtjänstservice. Vi har gett verksamheten namnet Näckrosen. Serviceboendet är indelat i tre avdelningar, där 39 personer arbetar och det finns 30 lägenheter. Alla har eget rum och vissa har sjöutsikt. På boendeenheten finns det 20 lägenheter, som inrymmer kök och ett eller två rum samt toalett med dusch. Här arbetar 28 i personalstyrkan. I kvällspatrullen är det 8 personal som arbetar. Idag har Näckrosens verksamhet 4 sjuksköterskor.

Näckrosen införde Intraprenad 1 januari, 2007. Idag fungerar verksamheten som en självständig enhet, inom ramen för socialförvaltningens organisation och på uppdrag av socialnämnden. Detta innebär att verksamheten har ett större och mera långsiktigt ansvar för enheten, dess ekonomi, anställda, resultat och redovisning. Socialnämnden har dock fortfarande det formella och övergripande ansvaret för verksamheten. Personalen är fortfarande anställda av Västerviks kommun och Intraprenadchefen är direkt underställd Socialchefen. Intraprenadchefen är ansvarig för arbetsmiljön. Om en arbetsmiljöfråga inte kan lösas i den egna verksamheten skall frågan lyftas till Socialchefen (Dokument Västerviks kommun, 20061004).

Näckrosen styrs genom en överenskommelse mellan Socialnämnden och verksamheten. Kommunens kollektivavtal gäller och omfattar de regler och föreskrifter som ingår i kommunens policy. Eftersom Näckrosen själva ansvarar för sitt ”resultat”, innebär detta att de kan föra både överskott och underskott mellan budgetåren (Dokument Västerviks kommun, 20061004).

I Näckrosen ingår en ledningsgrupp på åtta personer, som leds av Intraprenadchefen. De som ingår i ledningsgruppen är representanter från olika arbetslag, och är framröstade anonymt av all personal. Personalen sitter med i denna grupp en viss tid, exempelvis 1 år, därefter görs nya val bland de anställda (Intervju, Intraprenadschefen 070416).

För att personalen ska kunna ha ett stort inflytande i verksamheten har de många olika möten. På arbetsplatsträffar, vårdlagsträffar, ledningsmöte och samordningsmöte kan personalens åsikter komma fram. Ledningsgruppen har möte en gång i månaden, en vecka innan de har arbetsplatsträffar (Intervju, Intraprenadschefen 070416).

6.3 Tillvägagångssätt vid insamling och bearbetning av data

Tre olika datainsamlingsmetoder har används:

- Öppna kvalitativa intervjuer med Socialchef och Intraprenadchef.
- 8 frågeformulär till ledningsgruppen.
- 79 enkäter till personalen inom äldreomsorgen.

6.4 Kvalitativa Intervjuer

Två intervjuer har gjorts för att få ledningens föreställningar och visioner kring Intraprenaden. Kvale (1997) beskriver olika stadier i hela processen med intervjuer. De två första handlar om en god planering och tematisering inför intervjutillfällena. Här besvaras frågorna *varför*, *vad* och *hur*, i nämnd ordning. Vi gjorde en intervju med Socialchefen och en med Intraprenadchefen. Arbetet med framtagning av intervjufrågorna har sin grund i uppsatsens frågeställning. De är uppbyggda på samma teman, fast med olika frågor. Dessa teman arbetades fram genom operationalisering av underlag från teori och tidigare forskning, samt utifrån det empiriska underlaget från vår b-uppsats. Det arbete man lägger på att operationalisera visar på att man förstått vikten av att ha en hög reliabilitet och validitet i uppsatsen (Bryman, 1997). I samband med intervjun överlämnades ett missivbrev². Brevet innehöll en redogörelse för syftet med uppsatsen och information om att deltagandet var frivilligt. De fick även telefonnummer till oss och vår handledare, om de ville komma i kontakt med oss efter intervjun. Innan intervjuerna gjordes frågade vi om det gick bra att spela in, för att dokumentera intervjuerna. Här användes diktafon samtidigt som anteckningar fördes kontinuerligt.

² se bilaga 4

Intervjuerna skrevs ut direkt efteråt, för att underlätta bearbetning och analys. Inspelningarna genomlyssnades därefter noga för att finna nyanser och detaljer i formuleringarna hos respondenterna. Det har betydelse *hur* saker sägs och inte bara *vad* det är som sägs, vilket var viktigt att ta fasta på inför analys- och verifieringsdelen. En annan viktig detalj är att vi vid intervjutillfällena var två som antecknade, lyssnade och studerade kroppsspråket hos respondenterna. Att spela in intervjuerna ökar trovärdigheten i undersökningen, eftersom den som ska analysera materialet kan gå tillbaka till det som sagts och höra det ordagrant igen (Trost, 2001).

Redan vid intervjutillfällena började vår tolkningsprocess kring svaren. Allt eftersom materialet från intervjuerna sammanställdes och skrevs ner, fördjupades tolkningen ytterligare. Bearbetningen av texten fortskred genom meningskoncentrering, meningstolkning och teoretisk förståelse. Enligt Kvale (1997) innebär meningskoncentrering att intervjuerna har kodats efter olika kategorier. Textmassan reduceras och man får struktur för att tydligare kunna se dess mönster, likheter och skillnader. I meningstolkningen tolkas intervjuerna utöver det direkt sagda utifrån ett hermeneutiskt synsätt, det vill säga att man förstår helheten genom delarna och delarna genom helheten (Kvale, 1997). De begrepp vi lyft från teorierna och utgått ifrån i bearbetning och analys av intervjuerna är; effektivitet och konkurrens, delaktighet, isomorfi samt språkets betydelse. I resultatet har vi lagt ihop ledarnas och ledningsgruppens perspektiv. Fortsättningsvis i uppsatsen benämns ledningsgruppen för styrgrupp. Detta för att inte ledningen och ledningsgruppen ska förväxlas.

6.5 Frågeformulär till Styrgruppen

Ett frågeformulär med ett fåtal frågor delades ut till Näckrosens styrgrupp, för att få kunskap om deras uppfattning om innebörden och betydelsen av begreppet Intraprenad³. Frågeformuläret delades ut i samband med ett möte med styrgruppen. Vi presenterade samtidigt oss och syftet med uppsatsen. Svaren fick de fylla i på valfri plats, anonymt och posta till oss inom två veckor. Anonymiteten tyckte vi var en viktig aspekt, för att de inte skulle känna sig utpekade, och för att de skulle känna sig fria att också lyfta fram eventuella

³ se bilaga 1

negativa uppfattningar och föreställningar om Intraprenad. Bearbetningen av frågeformulären har skett genom att resultatet har kategoriserats i ett antal teman som belyser hur styrgruppens medlemmar uppfattar betydelsen och innebörden av Intraprenad som företeelse.

6.6 Enkäter till personal

Enkäter är ett sorts mätinstrument, som beroende på innehållet kan mäta människors beteende, åsikter och känslor. Genomförandet av en enkätstudie ska vara noga bearbetad och alla delar ska övervägas; idé, urval, frågor, kodning och inläsning är alla viktiga att reflektera kring (Trost, 2001). Bryman (1997) definierar enkät som ett frågeformulär som respondenterna fyller i på egen hand. Det finns likheter mellan enkäter och strukturerade intervjuer, där man kan ha exakt samma frågor och formulering som i enkäten. Den enda skillnaden är att vid enkäter finns inte intervjuaren närvarande, utan respondenten måste själv förstå och tänka kring frågorna. Till denna uppsats utformades en enkät för att fånga in personalens erfarenheter och föreställningar kring Intraprenad, som ett sätt att organisera den inre verksamheten. Antalet frågor på enkäten är viktigt, det bör vara tillräckligt många för att få de svar man önskar, men ändå inte för många så det uppfattas som svårt eller tar för lång tid. Då finns det risk att respondenterna inte orkar fylla i enkäten och forskaren inte får in tillräckligt många svar (Bryman, 1997).

Frågorna formulerades utifrån det underlag som vi fått fram från teori och tidigare forskning, samt utifrån det empiriska underlaget från våra intervjuer och frågeformulär. Centrala teman och begrepp som operationaliserats i enkätfrågor är *delaktighet*, *inflytande*, *meningsfullhet* och *ansvar*. Vi valde att ta med vissa bakgrundsfrågor, dock frågade vi inte efter respondenternas kön. Detta med hänsyn till anonymiteten eftersom det bara är ett fåtal män som arbetar i verksamheten. Innan enkäten delgavs till personalen genomfördes en pilotundersökning. En pilotstudie ska visa om frågorna är lämpligt konstruerade och om de belyser problemställningen. Det är viktigt att formulera frågorna i enkäten så att personalen förstår dem. Två personer från Näckrosens personal fick fylla i enkäten och ha synpunkter på frågorna. Vi fick sitta med när de läste och kommenterade frågorna på enkäten. Då

kunde vi höra hur de resonerade och de kunde fråga oss direkt om de uppstod oklarheter. Det visade sig att det var tre frågor som var otydliga. Vi förändrade dessa frågor i förhoppning om att få in mera tillförlitliga svar att bearbeta.

I samband med enkäten skickades ett missivbrev ut⁴. Brevet innehöll en redogörelse för vårt syfte med uppsatsen och information om att deltagandet var helt frivilligt. Vi förklarade i brevet att uppgifterna kommer att sammanställas tillsammans med de övriga informanternas uppgifter och att uppsatsen kommer att skrivas på sådant sätt så att ingen enskild person kan identifieras. De fick även telefonnummer till oss och vår handledare, om de ville komma i kontakt med oss efter eller under det att de fyllde i enkäten. Enkäten genomfördes med hjälp av socialförvaltningens eget enkätprogram, ”Esmaker NX”, som vi fick utbildning på genom personal på socialförvaltningen. När enkäten var inlagd genererade vi slumpmässiga lösenord som personalen använde för att logga in och besvara enkäten. På så sätt kunde anonymiteten för personal garanteras. Det fanns även möjlighet för respondenterna att lämna frågor obesvarade och gå vidare, därför kan svarsfrekvensen variera i enkätresultatets olika tabeller.

Bearbetningen kring enkäten är gjord utifrån våra teman och uppsatsens frågeställningar. Eftersom empirin var inlagd i Esmakerprogrammet, var tanken att materialet enkelt skulle kunna bearbetas och analyseras direkt i det programmet. Dock utformades enkätfrågorna på ett sådant sätt att detta inte var möjligt. Svaren skrevs ut från Esmaker och överfördes via Excel till SPSS⁵. I samband med det skrevs enkätens resultat ut, för att vi överskådligt skulle kunna se vilka frågor som är mest intressanta för resultatdelen. I resultatet för enkäten redovisas materialet i temaområden där tabeller kombineras med förklarande text och citat. I anslutning till tabellerna redovisar och analyserar vi också resultat från övriga enkätfrågor i enbart text.

⁴ se bilaga 3

⁵ Program för statistiska redovisningar

Bortfallanalys görs genom att jämföra det inkomna materialets antal med ursprungsantalet (Trost, 2001). Av 79 enkäter kom det in 51 svar, (varav ett är vår test av enkäten). Av detta kan vi utläsa att svarsfrekvensen är 63,3 % och bortfallet ligger på 36,7 %. I resultatdelen kan man i anslutning till varje tabell läsa vilken svarsfrekvens just den frågan har. Detta är desamma som internbortfall. Svarsfrekvensen för hela enkäten är relativt låg, detta kan bero på att det under svarsperioden uppstod vissa tekniska problem. På ett av boendena hade personalen inte full kunskap om hur de skulle komma in på enkätens Internetadress. Det som också kommit till vår vetskap i efterhand är att datorerna ibland krånglade när de skulle fylla i enkäten, som innebar att de ibland var tvungna att börja om och då fanns inte tiden.

6.7 Metoddiskussion

Validitet har med ett påståendes, eller här en frågeställnings, hållbarhet, giltighet och trovärdighet att göra; har vi undersökt det vi skulle? Validitet är också en fråga om *Vem jag skriver för?* Det är viktigt att validiteten kontrolleras kontinuerligt i varje steg. Validitet blir en ständig undersökning, kontroll, ifrågasättande och kritisk tolkning av det resultat vi får fram. Det har varit bra att vara två som skriver ihop, vi kan bolla och diskutera alla möjliga och omöjliga varianter med varandra. Validiteten är, enligt Kvale (1997), beroende på hur hållbara de teoretiska förutsättningarna är, samt kvalitén på forskningsfrågorna. För att stärka validiteten har vi förberett oss noga, genom att studera litteratur och tidigare forskning. Det har även varit viktigt att lägga ner arbete på framtagandet av intervju- och enkätfrågor. Intervjuarens kvaliteter är en annan aspekt som Kvale nämner som viktig för hög validitet. En god intervjuare är både expert på ämnet och på det mänskliga samspelet. Här har vår utbildning och våra erfarenheter från b-uppsatsen varit till hjälp.

Reliabilitet eller tillförlitlighet i vår uppsats syftar till att säkra och få tolkade resultat tillförlitliga. Begreppet reliabilitet handlar om i vilken utsträckning samma resultat kan erhållas vid upprepade mätningar det vill säga i vilken mån resultaten är tillförlitliga och att nya undersökningar leder till samma resultat oavsett forskare (Trost, 2001). Vi beskriver noga hur studien har genomförts och hur resultaten har tolkats för att få så hög reliabilitet som möjligt. Vi är medvetna om att våra egna antaganden och tolkningar kan minska

reliabiliteten, därför har vi under intervjuerna varit noga med att inte ställa ledande frågor. Enkätens reliabilitet kan man inte helt säkerställa förrän undersökningen är gjord och enkäterna är besvarade. Har respondenterna kryssat i fler alternativ, fanns det några frågor som många hoppade över? Hur tillförlitliga är resultaten på enkäterna? Vilka är det som har valt att fylla i enkäten, de som är positiva eller negativt inställda till Intraprenad? Kan det finnas något samband? I enkäten finns det många olika påståenden, ett av dem är följande; Mitt engagemang och min motivation i arbetet har ökat sedan Intraprenaden infördes. Om någon väljer att, på frågor som dessa, fylla i instämmer inte alls, behöver det inte vara något negativt. Låt säga att personen redan innan organisationsbytet kände motivation i arbetet och införandet av Intraprenad inte har inverkat i någon större utsträckning. Detta kan göra vissa frågor i resultatet måste tolkas med försiktighet.

Enligt Bryman (1997) bör man kunna generalisera studien till att gälla även andra situationer eller verksamheter. Detta kan vara svårt i vår studie då intervjuerna och frågeformulären är få till antalet, och därför inte kan anses som representativa. Enkäterna är visserligen betydligt fler, men är absolut för få för att vi ska kunna göra anspråk på någon form av statistisk generalisering (Kvale, 1997). Däremot kan de visa på hur ledningens perspektiv på Intraprenad kan se ut i en kommun. Det finns olika sorters generaliserbarhet och vår studie kan i viss mån sägas vara naturalistisk generaliserad, i den mån de förväntningar som finns verbaliseras och övergår från tyst kunskap till påståendekunskap (Bryman, 1997). Man kan även prata om en analytisk generalisering, där resultatet av vår studie kan vara vägledande för vad som kommer att hända i andra verksamheter. Vårt mål med studien har inte varit att göra någon form av generalisering, men därmed inte sagt att resultaten är meningslösa. Det kan ge en antydning om hur det kan se ut i en kommun där man inför Intraprenad i äldreomsorgen och på så sätt ge viktiga erfarenheter i andra sammanhang.

7 INTRAPRENAD OCH DESS BETYDELSE FÖR ÄLDREOMSORGEN – SETT UR LEDNINGENS PERSPEKTIV

I den här delen redovisas ledningens perspektiv. Material från intervjuer med ledningen och frågeformulär till styrgruppens medlemmar utgör underlaget för avsnittet. Materialet belyser respondenternas erfarenheter, visioner och föreställningar om innebörd och betydelse av Intraprenad som driftsform inom äldreomsorgen. Här belyser vi även vilka möjligheter och svårigheter som kan finnas med Intraprenad som driftsform. Tre teman framträder i materialet:

- konkurrens och effektivitet*
- delaktighet och inflytande*
- meningsfullhet och ansvar*

7.1 Konkurrens och effektivitet

En av de viktigaste konsekvenserna av Intraprenad som driftsform är, menar ledningen, att det skapar förutsättningar för ökad konkurrens och därmed också bättre effektivitet i äldreomsorgens verksamhet. Resonemanget refereras till de senaste årens samhällsutveckling, där konkurrens och effektivitet varit ledord i debatten om den offentliga sektorns utveckling och förändring. Båda respondenternas hävdar att äldreomsorgen kommer att bli mer konkurrensutsatt i framtiden, och i förlängningen kommer konkurrensen att höja kvalitén för brukaren. Direktiven, som tilldelats kommunen kommer från båda politiska lägren, och uppmuntrar till alternativa driftsformer och från ledningens sida finns en skyldighet och en vilja att följa dessa.

Vi klarar oss inte utan kunder, och är tämligen medvetna om det. Allt bygger på att vi måste ha kunder för att driva vår verksamhet. Vi måste ha något bra att erbjuda. Då är det ju lättare att erbjuda något bra när vi har fria händer.

De tecknar en bild av den framtida utvecklingen inom äldreomsorgen som en marknad, där Intraprenad såväl som andra alternativa driftsformer kommer att bli allt vanligare. Härigenom kommer det att krävas profilering och tydliggörande av den egna verksamheten, för att som de uttrycker det *locka till sig kunder*. Med organisationsformen Intraprenad, menar ledningen, att det är lättare att profilera sig. Det finns också starka krafter i kommunen som vill att verksamheter ska övergå från Intraprenad till Entreprenad, i syfte att bli mer konkurrenskraftiga.

Begreppet Intraprenad är inget inarbetat ord, och det är många som förknippar det med Entreprenad. Både ledningen och styrgruppens definition av begreppet Intraprenad pekar enbart på innebörder med positiv värdeladdning. Ledningen ser viktiga betydelse som, mera insyn i verksamheten och mera självbestämmanderätt. Med självbestämmanderätten följer ansvar som i sin tur leder till delaktighet. Något som också nämns, främst av ledningen, är konkurrens och effektivitet samt kostnadsmedvetenhet. Ledningsgruppen likställer Intraprenad med bland annat självstyre inom kommunal regi.

Vi har fått mera insyn i verksamheten och mera självbestämmanderätt, det vill säga besluten har decentraliserats. Prismedvetenhet – inte bara sparkrav. Att vi själva får vara med och besluta och sätta en egen prägel på verksamheten.

Den diskussion som just nu förs om införandet av kundval inom hemtjänsten, innebär att de äldre i framtiden kommer att få än större valmöjligheter att köpa tjänster, både när det gäller omfattning av hjälp samt utförare. Ledningen menar att denna valmöjlighet följs av ett ökat eget individuellt ansvar. Som det ser ut idag är hemtjänsten organiserad utifrån geografiskt upptagningsområde, vilket betyder att bostadsadressen är avgörande för vilken hemtjänstgrupp som den enskilde brukaren har möjlighet att få hjälp ifrån. Detta är inte rimligt, menar ledningen, och framhåller att deras vision är *att lägga inflytandet så långt ut i verksamheten som möjligt*. Diskussionen kring kundval lyfter, enligt dem, fram fördelar både ur ett brukar- och personalperspektiv. Förekomsten av flera alternativa verksamhetsformer och ökad konkurrens ger större valfrihet för brukarna, hävdar de.

Det bör finnas en möjlighet för den äldre att kunna byta till en annan kommunal eller en privat hemtjänst, om man inte är nöjd, och gå mot ett mål som innebär ökad valmöjlighet. Fler alternativ att välja mellan är bra, inte privatisering för privatiseringens skull.

Enligt ledningen kan alla verksamheter, utom myndighetsutövning, organiseras med Intraprenad som driftsform. Idag får verksamheter som ger bistånd till de äldre en viss summa pengar per brukare. Ledningen lyfter här vikten av att ha ett bra resursfördelningssystem. Detta för att den summan ska följa med brukaren oavsett vilken omsorgsproducent de väljer. Några stora risker ser inte ledningen, när det gäller utvecklingen mot Intraprenad och andra alternativa driftsformer. Det medges dock, från ledningens sida, att det finns vissa risker. Finns underskott i budgeten får de inte fortsätta efter projekttidens slut. Från Näckrosens styrgrupp sida, anser man att det kan finnas en risk *om man inte är enade och strävar mot samma mål*. De menar då att det är extra viktigt att alla blir delaktiga. Styrgruppen har viss erfarenhet av att det diskuteras ekonomi på ett negativt sätt i personalgrupperna på fikaraster. Ledningen tycker däremot att den ökande kostnadsmedvetenheten hos personalen, är något positivt.

Det att finns fallgropar med Intraprenad och att den främsta är om verksamheten får dålig ekonomi av någon anledning. Personalgruppen trodde att det skulle finnas så mycket mer pengar i Intraprenaden.

7.2 Delaktighet och inflytande

Som ledningen ser det, innebär den ökade valfriheten som följer av Intraprenad som driftsform olika saker. Dels, anser de, ges möjlighet att välja utförare av hjälpinsatser och dels möjligheter att byta utförare om man inte är nöjd med den hjälp som erbjuds. Ledningen betonar även en större möjlighet att köpa tjänster utöver det som kommunen beviljar.

Brukaren bör ha större möjlighet att välja från vem de ska få hjälp, men också kunna påverka omfattningen genom att de kan köpa tjänster.

Idag ser ledningen enbart fördelar med Intraprenad, de menar att medarbetarna får större delaktighet och engagemang, och att verksamheten fortfarande är i ”kommunens hägn”. Ledningen poängterar vikten av att vara delaktig även när det går dåligt, då är det skönt att ha varandra, anser de. För att lyckas krävs samarbete och att man hjälpas åt, menar ledningen, det finns inte någon att skylla på om något går snett.

Ansvar föder engagemang, och delaktigheten är A och O.

Det är viktigt att alla ska göra det som medarbetaren har tid och kompetens för. Få ut bestämmandet – då är Intraprenad alldeles utmärkt.

Ledningen belyser att i och med att engagemang hos medarbetarna ökar, förändrar de även de äldres vardag positivt. De framhåller att en god kommunikation om verksamhetens mål och kvalitet har medverkat till att utvecklingen har skett i gynnsam riktning. Bastjänster måste självklart fungera; mat, toa och påklädning. Till det ska ”det lilla extra” komma, enligt ledningen. Ska arbetet fungera i varje led måste personalen ha ett engagemang för sitt jobb och tycka att det är roligt. Ledningen anser att man självklart, och i enlighet med policyn, ska få välja när man går upp och går och lägger sig, samt var och hur man vill äta. Det ska även finnas en ”krydda på tillvaron” för de äldre, exempelvis resor och andra aktiviteter.

Basala tjänster måste fungera, sen ska man upp ett par snäpp. Detta kan givetvis också göra utan att verksamheten drivs som Intraprenad, det gäller att personalen är engagerad.

Ett konkret exempel på inflytande och delaktighet, som en av ledningen lyfte vid intervjuerna, är de individuella löner som en klar majoritet av personalen vill införa. Personalen har själva varit med och tagit fram lönekriterier till de individuella lönerna som ska sättas. Grunden är lön för gott arbete och är indelade i tre huvudområden: prestation, bemötande och kompetens. För att främja delaktigheten poängterar ledningen tyngden i en öppen kommunikation i framtagningen av lönekriterierna. Dessa är kopplande till värdegrunden och inriktningsmål för kommunen.

Det är viktigt att alla talar samma språk i diskussionen kring framtagning av lönekriterierna.

Styrgruppen tar upp att de kan påverka beslut på ett enklare sätt nu, eftersom alla större beslut tas upp i styrgruppen. De anser sig bli mer delaktiga och tänker på ett bredare sätt. I ett av svaren står det beskrivet hur mellancheferna kan verka överflödiga.

Kanske att vi tänker mer ekonomiskt nu eftersom att vi har egen budget.

Visst känner man att besluten "ligger närmare", man känner sig mer delaktig. Nu när vi har valt en styrgrupp så behöver vi ju inte ha så många mellanchefer utan kan diskutera fram vissa beslut själva.

7.3 Meningsfullhet och ansvar

Samhället kring oss är i ständig förändring, och viljan att följa med i utvecklingen har länge funnits hos ledningen. För- och nackdelar med olika driftsformer har ställs mot varandra. Den skyldighet att följa direktiv ovanifrån är många gånger, som chefen uttrycker sig, bland det svåraste som finns, att *genomföra förändringar som man personligen inte står bakom*. I och med att kommunen formulerat en policy där den politiska intentionen är att uppmuntra till att starta Intraprenad, fanns det en möjlighet för verksamheten att ta ett steg till. En enighet att utveckla fanns i verksamheten, och förändringsarbetet satte fart. I uppstarten fanns, från ledningshåll, en osäkerhet som med tiden har övergått till en övertygelse att förändringen var ett steg i rätt riktning. Så här säger en av ledarna:

Anledningen till att jag ville det var att jag kände stödet från medarbetarna. Som en personal uttrycket sig: Tänk om vi kunde få göra som vi ville. Jag har blivit säkrare och mer övertygad ju längre tiden gått på att detta är rätt. Vi har börjat här och plogat väg för att andra som vill starta upp Intraprenad.

Styrgruppen för Näckrosen beskriver känslan av att de tar ett ännu större ansvar nu. Det dagliga arbetet har egentligen inte ändrats, menar styrgruppen, men de känner att besluten

fattas närmare dem och upplever sig mer delaktiga. Även från ledningen är ansvaret tydligare för medarbetarna sedan Intraprenadsinförandet. Detta förklaras som en kedja att ansvar ger engagemang, som ger trivsel bland personal. En viktig aspekt som skapas via införandet av Intraprenad, är att det får personalen att känna att ”detta är vårt”. En av ledarna upplever inte att det är han på ena planhalvan och medarbetarna på den andra. Denna anda förklarar chefen genom liknelsen att han är coach och medarbetarna är medspelare. Men även om alla spelar i samma lag är det coachen som har den yttersta bestämmanderätten. Nyckeln till att lyckas är, enligt ledningen styrgruppens existens och funktion. De menar att genom styrgruppens utformning och arbetsätt kan personalen på ett demokratiskt sätt få sin röst hörd och därmed påverka verksamheten.

Ansvar föder engagemang, som i sin tur leder till att man trivs och mår bra. Vi är på samma planhalva. Vi båda vill vinna, vi har samma mål. Sen måste jag sätta ner foten ibland och bestämma vissa saker.

Styrgruppen beskriver att deras engagemang har ökat sedan Intraprenaden infördes. De anser även att de kan påverka verksamheten i större omfattning än tidigare. I och med det ökade engagemanget och inflytandet, säger de, ökar arbetsglädjen och arbetsglädjen i sin tur är bra för de boende. Viss personal från styrgruppen anser att de nu kan påverka sin och de boendes situation i högre utsträckning nu än innan Intraprenaden. Styrgruppen anser att det är till största delen positivt att de få bestämma själva vad de vill göra ekonomiskt, vart de ska lägga prioriteringarna. Exempelvis har personalen köpt arbetskläder. Styrgruppen diskuterar enbart egna ärenden och slipper delta i andras verksamheters dilemman. En nackdel som styrgruppen poängterar är att många i personalgruppen trodde att det skulle finnas så mycket mer pengar i Intraprenaden.

Delaktighet och ansvar ger större arbetsglädje och trivsel bland personalen. Detta är även bra för de boende. Det är roligare när man kan påverka saker själv, plus att delaktighet i ekonomi gör att man sparar på ett annat sätt, men bara där man ser att det går, inte så att de boende, personal påverkas. Det sparas mer än tidigare.

7.4 Summering av ledningens perspektiv

- Ledningen är positiva till och tror på en ökad konkurrens i framtiden, som i sin tur leder till bättre effektivitet i äldreomsorgens verksamheter.
- Utvecklingen inom äldreomsorgen går mot både alternativa driftsformer och en större valmöjlighet för den äldre.
- En risk med Intraprenad, som ledningen ser, är om verksamheten efter projekttidens slut har ett underskott i budgeten, och inte får fortsätta på den inslagna vägen.
- Fördelar som ledningen ser är att medarbetarna fått större delaktighet och engagemang, som också inverkar positivt på omsorgen av de äldre.

8 INTRAPRENAD OCH DESS BETYDELSE FÖR ÄLDREOMSORGEN – SETT UR PERSONALENS PERSPEKTIV

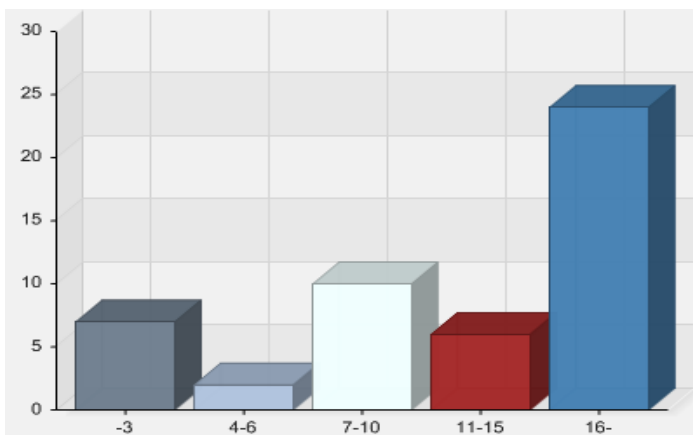
I detta avsnitt presenteras personalens perspektiv. Med underlag från personalenkäten redovisas delar som belyser respondenternas erfarenheter, visioner och föreställningar om innebörd och betydelse av Intraprenad som driftsform inom äldreomsorgen. Här lyfter vi även vilka möjligheter och svårigheter som kan finnas med Intraprenad som driftsform. Två temagrupper framträder i materialet. Även personalens framtidsvision redovisas:

- delaktighet och meningsfullhet
- inflytande och ansvar
- framtiden

8.1 Beskrivning av undersökningsgruppen

Vår enkät delades ut till all omsorgspersonal i verksamheten. När vi vidare i uppsatsen skriver personal, menar vi den del av personalgruppen som svarat. Resultatet visar att en majoritet av undersökningsgruppen befinner sig mellan 36-55 år. Vidare kan vi se att nästan 80 % av gruppen är undersköterskor och enbart tre stycken saknar utbildning. En väldigt stor del av personalen jobbar deltid och enbart 10 av alla som besvarat enkäten jobbar heltid. Antal anställningsår i verksamheten visas nedan i tabell 1. Här ser vi att hälften av personalen har arbetet i verksamheten i 16 år eller mer.

Tabell 1: Anställningsår i verksamheten.



8.2 Delaktighet och meningsfullhet

Det är uppenbart att personalen känner sig mer delaktiga sedan Intraprenaden infördes. För många innebär det att känslan av att vara behövd har ökat. Resultatet från enkäten visar att personalen har goda kunskaper om Intraprenadens mål och visioner. Detta kan ses som en fördel när man ska införa förändringar och driva en verksamhet på ett nytt sätt. Personalens svar tyder på att det idag finns fler möjligheter att diskutera och påverka beslut i verksamheten än tidigare. Två tredjedelar av personalen har svarat att de upplever att såväl ledning som kollegor uppmuntrar mer till nytänkande på olika områden sedan införandet av Intraprenaden, resterande del instämmer delvis. Nytänkande innebär bland annat att personalen vid behov ska hjälpas åt mera mellan avdelningarna, något som i stort sett alla av personalen är positiva till.

När det gäller att känna sig behövd på sin arbetsplats visar resultatet, i tabell 2, att personalen upplever organisationsförändringen på ett positivt sätt.

Tabell 2: *Jag känner mig mer behövd på min arbetsplats nu än tidigare*
Svarsfrekvens: 98,04 %

Svarsalternativ	Svar	Fördelning
A Instämmer helt	19	38,0 %
B Instämmer delvis	24	48,0 %
C Instämmer inte alls	6	12,0 %
D Vet ej	1	2,0 %
Summa:	50	100 %

I tabell 2 kan man utläsa att 86 % av undersökningsgruppen instämmer helt eller delvis i påståendet: Jag känner mig mer behövd på min arbetsplats nu än tidigare. Ovanstående delar visar att organisationsförändringen har bidragit till att personalen känner mer delaktighet. Det finns dock 12 % som inte instämmer. Detta kan tolkas som att personalen känner sig lika mycket behövd på arbetet som förut, men kan även vara att de känner sig mindre behövd än innan Intraprenaden infördes.

Resultatet från en annan fråga visar att 90 % av personalen anser att arbetet är mer meningsfullt idag än innan Intraprenaden infördes. För de resterande 10 %, kan vi inte utläsa att införandet av en ny driftsform inneburit någon förändring, när det gäller

upplevelse av meningsfullhet i arbetet. Detta kan dels förstås som att de redan tidigare upplevde en hög grad av meningsfullhet i sitt arbete, men det kan naturligtvis också vara så att de inte upplever arbetet som meningsfullt, vare sig före eller efter införandet av Intraprenad.

För att arbetet med de äldre ska kännas meningsfullt är en av byggstenarna att personalen känner sig betydelsefull för verksamheten. Tabell 3 visar resultat med samma tendens som föregående tabell, och här visas att många av personalen nu upplever en ökad känsla av betydelse i mötet med de äldre.

Tabell 3: *Jag känner mig mer betydelsefull i mötet med de äldre i verksamheten än tidigare*
Svarsfrekvens: 98,04 %

Svarsalternativ	Svar	Fördelning
A Instämmer helt	21	42,0 %
B Instämmer delvis	17	34,0 %
C Instämmer inte alls	12	24,0 %
D Vet ej	0	0 %
Summa:	50	100 %

Tabell 3 visar att 76 % av personalen helt eller delvis känner sig mer betydelsefull i mötet med de äldre i verksamheten. Dock är det nästan en fjärdedel som inte instämmer alls i påståendet och en rimlig tolkning är att de inte upplever att driftsformen haft någon avgörande betydelse i det här sammanhanget, det vill säga att deras upplevelse av mötet med de äldre inte påverkats av övergången till Intraprenad. I enkäten har en personal kommenterat detta på följande sätt:

Jag tycker väldigt mycket om att komma till min arbetsplats och utföra de meningsfulla sysslorna, plus lite till, som jag för länge sedan blev anställd för.

Både tabeller och ovanstående citat visar på att såväl engagemang, meningsfullhet och motivation har ökat sedan Intraprenaden infördes. Huvudsyftet med Intraprenaden är att öka personalens delaktighet i verksamhetens arbete. Detta kan göras på lite olika sätt, och en organisationsförändring som innebär att personalen får ta ett större ansvar är ett av dem.

Tabell 4 visar i vilken utsträckning personalens engagemang och motivation har ökat.

Tabell 4: *Mitt engagemang och min motivation i arbetet har ökat sedan Intraprenaden infördes*

Svarsfrekvens: 96,08 %

Svarsalternativ	Svar	Fördelning
A Instämmer helt	28	57,1 %
B Instämmer delvis	16	32,7 %
C Instämmer inte alls	5	10,2 %
D Vet ej	0	0 %
Summa:	49	100 %

Hela 90 % av personalen tycker att engagemanget och motivationen har ökat. De övriga, som fyllt i instämmer inte alls, behöver för den skull inte vara omotiverade. De kan redan innan införandet av Intraprenad känt motivation i arbetet och organisationsförändringen i sig har inte inverkat i någon större utsträckning. Detta är dock svårtolkat, då vi inte med säkerhet vet vad de 5 personernas svar innebär. Materialet visar på att majoriteten av personalen upplever en ökad känsla av delaktighet, meningsfullhet, motivation och engagemang. I kommentarerna från enkäten står det skrivet:

Jag tycker att det är roligare att jobba nu, när vi får bestämma mera själv.

8.3 Inflytande och ansvar

En av grundtankarna, från ledningens sida, med att införa Intraprenad är att få ut mer inflytande och ansvar bland personalen. Det ska också finnas en större möjlighet att kunna påverka den inre verksamheten. Detta kan vi tydligt se i resultatet, där personalen uppger att det skett en positiv förändring, som har medfört att inflytandet på såväl arbetsuppgifterna i sig, som sättet de utför arbetet på har ökat. Ett av verktygen som används för att åstadkomma detta inflytande, är de diskussioner som kontinuerligt förs om arbetsmetoder och förhållningssätt.

Tabell 5 visar att större delen av personalen upplever att det nu förs fler diskussioner i arbetsgruppen än tidigare.

Tabell 5: *Vi diskuterar arbetsmetoder och förhållningssätt mer nu än vi gjorde innan Intraprenaden infördes*

Svarsfrekvens: 96,08 %

Svarsalternativ	Svar	Fördelning
A Instämmer helt	22	44,9 %
B Instämmer delvis	20	40,8 %
C Instämmer inte alls	5	10,2 %
D Vet ej	2	4,1 %
Summa:	49	100 %

Majoriteten av personalen instämmer helt eller delvis i att det diskuteras arbetsmetoder och förhållningssätt mer sedan införandet av Intraprenaden. Detta visar tydligt hur ledarnas intentioner att föra ut engagemang och inflytande har fått en genomslagskraft. Av personalen, är det dock 5 som inte upplever att det diskuteras mer kring arbetsmetoder och förhållningssätt och 2 som vacklade på frågan och svarade vet ej. Dessa siffror visar att det finns några som är tveksamma. Nedanstående citat, som är skrivet av personalen, visar på att Intraprenaden är relativt nystartad och utgångsläget var bra från början när det gäller samarbetet.

Vi har ännu ej varit i Intraprenad så långt tid, vi har och har haft mycket bra tillvägagångssätt/mål så det mesta är redan inarbetat. Ser detta som en möjlighet och en stor erfarenhet att få vara med och hjälpas åt från början.

Införandet av Intraprenad innebär en betoning av ansvar och engagemang för den egna verksamheten, vilket skulle kunna innebära en risk att helhetsbilden för kommunens äldreomsorg och även samarbetet med andra enheter minskar. Resultatet från enkäten visar dock att detta inte har påverkats i någon nämnvärd utsträckning.

Fokus i informationen ligger idag på vad som sker inom verksamheten, i tabell 6 kan man utläsa att personalen upplever sig ha en större kunskap om och delaktighet i de förändringar som gäller Intraprenaden.

Tabell: 6 Jag får veta mer om övergripande förändringar som gäller mitt arbete sedan vi införde Intraprenad

Svarsfrekvens: 98,04 %

Svarsalternativ	Svar	Fördelning
A Instämmer helt	28	56,0 %
B Instämmer delvis	20	40,0 %
C Instämmer inte alls	1	2,0 %
D Vet ej	1	2,0 %
Summa:	50	100 %

I tabellen ovan kan utläsas att i stort sett alla anser sig få veta mer om verksamhetens övergripande förändringar sedan införandet av Intraprenad. Hela 96 % av personalen instämmer helt eller delvis i frågans påstående. Detta understryks ytterligare i de kommentarer som personalen ger i anslutning till frågan. Så här skriver några:

Man tar ett större ansvar och är mer medveten om saker nu än tidigare. Man får vara med och ta beslut i olika sammanhang som man inte gjorde tidigare. Man har ett större egenintresse och ansvar över helheten.

I en verksamhet där det är många som arbetar, är det ofta svårt att ta tillvara allas åsikter. Det bör vara en del i det utökade ansvarstagandet att alla får vara med och utveckla verksamheten mot gemensamma mål. Det är ledningens intentioner att genom styrgruppens arbete strävar mot att föra ut inflytandet i arbetslagen på ett naturligt sätt. Enkäten visar att personalen i Näckrosen upplever att de har fått större möjlighet än tidigare, att lägga fram egna idéer och förslag och att deras idéer bättre tas tillvara. Detta visas på överskådligt sätt i tabell 7:

Tabell 7: Jag har fått större möjlighet att framföra mina åsikter i frågor som rör arbetet än jag hade innan Intraprenaden

Svarsfrekvens: 96,08 %

Svarsalternativ	Svar	Fördelning
A Instämmer helt	19	38,8 %
B Instämmer delvis	23	46,9 %
C Instämmer inte alls	7	14,3 %
D Vet ej	0	0 %
Summa:	49	100 %

Vi ser att i tabell 7 är det hela 42 av 49 som anser sig fått större möjligheter att framföra sina åsikter. Men det är ändå sju personer som svarat att de inte alls uppfattar att övergången till Intraprenad gett dem större möjlighet att framföra sina önskemål och åsikter om arbetet. Det kan tolkas som att de redan tidigare tycker sig haft den möjligheten, men också som att de vare sig före eller efter införandet av Intraprenad upplever sig ha möjlighet att göra sin röst hörd.

En annan fråga som fanns med i enkäten, men som inte redovisas i en tabell, handlar om personalen uppfattning om att idéer och förslag tas tillvara bättre nu. Det är en övervägande del som uppfattade att de nu fått bättre gehör för sina förslag, vilket uttrycks i att 48 av 50 instämmer helt eller delvis. Så här skriver en av informanterna som kommentar till frågan:

Jag tycker att det är mer en positiv anda nu, det kommer fram så mycket bra idéer. Jag tycker att personalen är mer engagerad nu.

I Intraprenaden läggs ansvaret ut på alla i personalen och blir därmed gemensamt. Tillsammans har de även ett ekonomiskt ansvar för verksamheten, och genom styrgruppen beslutas vad som ska prioriteras högst och hur resurserna ska fördelas. Flertalet av personalen uppfattar det som att den ökade ekonomiska medvetenheten också inneburit att det sparas mer i verksamheten än innan Intraprenaden infördes. Däremot menar de inte att kvaliteten för den äldre har påverkats i negativ riktning. Detta visas överskådligt i tabell 8:

Tabell 8: *Vi sparar mer än tidigare, men bara på sådant som inte försämrar något för de boende.*

Svarsfrekvens: 94,12 %

Svarsalternativ	Svar	Fördelning
A Instämmer helt	20	41,7 %
B Instämmer delvis	19	39,6 %
C Instämmer inte alls	8	16,7 %
D Vet ej	1	2,1 %
Summa:	48	100 %

I resultatet syns att en sjättedel av personalen inte instämmer i frågans påstående. Här kan vi tolka in att dessa antingen inte anser att de sparar mer eller att besparningarna inverkar på kvaliteten för de boende. Merparten av personalen tycker dock att de sparar mer nu, men att detta inte påverkar något för de äldre. Detta understryks i en kommentar från personal:

Angående sparandet så är man mer uppmärksam på vad man kan spara på, så ingen blir drabbad, och på vilket sätt man kan göra bättre från flera vinklar.

När organisationsförändringar sker är det viktigt att ansvaret fördelas lika i arbetsgruppen, så att inte ansvaret blir *för* betungande för vissa i gruppen. Förändringen av ansvarfördelningen har inte, enligt personalen, medfört känsla av att ansvaret är *för* tungt. Vi ser här ett samband mellan personalens ökade delaktighet och meningsfullhet och viljan att ta ett gemensamt ansvar. I tabell 9 illustreras hur verksamhetens personal upplever ansvarsförändringen.

Tabell 9: *Förändringen till Intraprenad har inneburit att jag fått alltför betungande ansvar*
Svarsfrekvens: 96,08 %

Svarsalternativ	Svar	Fördelning
A Instämmer helt	1	2,0 %
B Instämmer delvis	4	8,2 %
C Instämmer inte alls	44	89,8 %
D Vet ej	0	0 %
Summa:	49	100 %

I tabell 9 ser vi att 10 % av respondenterna tycker sig ha fått ett alltför betungande ansvar efter organisationsförändringen. Det framkommer dock på ett tydligt sätt att majoriteten av personalen inte anser sig fått alltför betungande ansvar efter övergången till Intraprenad. I en kommentar från enkäten uttrycker någon:

Det har gått över förväntan bra och jag känner mer ansvar nu.

När organisationsförändringar sker, finns det en oro kring att kvaliteten i omsorgsarbetet kan försämrans och tiden med de äldre minskar. Inom verksamheten har detta, från ledningens sida, medvetandegjorts och kvaliteten har en hög prioritet.

I tabell 10 kan vi utläsa hur personalen upplever sin nya situation, när det gäller den tid de har hos de äldre.

Tabell 10: *Nya arbetsuppgifter och mer ansvar har gjort att jag fått mindre tid med de boende än tidigare*

Svarsfrekvens: 96,08 %

Svarsalternativ	Svar	Fördelning
A Instämmer helt	1	2,0 %
B Instämmer delvis	6	12,2 %
C Instämmer inte alls	42	85,7 %
D Vet ej	0	0 %
Summa:	49	100 %

Personalens nya arbetsuppgifter och utökande ansvar har inte påverkat tidslängden med de boende i någon nämnvärd utsträckning. I tabell 10 ser vi att 42 av 49 inte anser att nya arbetsuppgifter eller utökat ansvar har inverkat på tidsaspekten i negativ riktning, men det är dock nästan 15 % som faktiskt upplever att de fått mindre tid med de boende sedan organisationsförändringen.

Resultatet från enkäten visar att nästan all personal känner sig mer insatt i verksamhetens budget. Hur stor kännedom man har om budgeten, kan påverkas av personalens olika grad av engagemang och intresse. En annan fråga från enkäten visar oss att personalen inte anser att budgeten i alltför stor utsträckning styr arbetet med de boende. Drygt hälften har valt att svara att de inte instämmer alls i påståendet: hänsyn till budget styr vårt arbete med de boende mer nu än tidigare, och resterande instämmer delvis.

8.4 Framtiden

Verksamhetens framtid påverkas i hög grad av vilket budgetresultat som finns vid projekttidens slut. Budgeten måste vara i balans för att säkerhetsställa Intraprenadens fortsättning. En avslutande fråga i enkäten illustrerar personalens tankar kring framtiden

och i vilken organisationsform som verksamheten kommer att drivas i fortsättningsvis. Personalens tankar om framtid är i stort sett enig, detta visas i tabell 11.

Tabell 11: *Tror Du att Ni kommer att fortsätta driva verksamheten som Intraprenad även efter projekttidens slut?*

Svarsfrekvens: 98,04 %

Svarsalternativ	Svar	Fördelning
A Ja, naturligtvis	48	96,0 %
B Nej, återgår till "vanlig" kommunal verksamhet	1	2,0 %
C Nej, övergår till Entreprenad	0	0 %
D Vet ej	1	2,0 %
Summa:	50	100 %

Så gott som hela personalstyrkan ser en fortsättning med organisationsformen Intraprenad för verksamheten. Detta tolkar vi som ett tecken på att ledarnas försök på att implementera en positiv inställning till förändringen har lyckats. Här vill vi belysa att det finns några få undantag. En har svarat återgår till "vanlig" kommunal verksamhet och en vet ej, ingen tror på alternativet Entreprenad. I kommentaren styrks majoritetens inställning:

Detta är något som alla borde ha inom äldreomsorgen. Delaktigheten i ens arbete gör det mycket roligare att jobba.

8.5 Summering från personalens perspektiv

- Flertalet av personalen anser att möjligheten till att kunna påverka olika beslut i verksamheten har ökat.
- Majoriteten av personalen känner sig mer insatt i verksamhetens budget.
- Organisationsförändringen har bidragit till att personalen känner sig mer delaktiga.
- Resultatet från enkäten visar på att såväl engagemang och motivation har ökat sedan Intraprenaden infördes.
- Trots det tydliga positiva genomslaget från enkätsvaren, har flera respondenter på vissa påståendena fyllt i "instämmer delvis", detta visar på en viss tveksamhet.
- Majoriteten av de som svarat tror att verksamheten kommer att fortsätta drivas som Intraprenad även efter projekttidens slut.

9 ANALYS OCH DISKUSSION

I detta avslutande avsnitt avser vi att analysera och diskutera resultatet i relation till tidigare forskning, teoretiska begrepp och samhällsutveckling. Vad innebär driftsformen Intraprenad, vilka är kommunens främsta motiv till och argument för att införa Intraprenad inom äldreomsorgens verksamheter och vilka konsekvenser får det för kvaliteten i verksamheten? Motiven uttrycks i tre sammanfattande begrepp;

- *Delegering*
- *Effektivisering*
- *Legitimering*

Avslutningsvis diskuteras möjligheter och svårigheter med Intraprenad, för kvaliteten inom äldreomsorgen.

9.1 Delegering

Ett av de motiv som allra tydligast framhålls av ledningen för införande av Intraprenad som driftsform är att det skulle ge förutsättningar för en omfattande delegering av beslut neråt i organisationen. Argument om ökad demokratisering och minskad byråkrati är centrala. Resultat visar också med tydlighet att ledningens intentioner har fått genomslag. Ohlsson och Rombach (1998) menar att använda demokratin som argument för förändringar i organisationer har en stor fördel, eftersom det innebär mer makt till fler längre ner i organisationen (Ohlsson och Rombach, 1998). Från ledningshåll syns en klar vilja att lägga beslutsrätten så långt ner i verksamheten som möjligt, detta för att främja delaktigheten. Med utgångspunkt från ledningens resultat syns ett mönster att deras mål, delegering av ansvar, ger möjlighet till ökat inflytande för personalen. Det finns också en klar föreställning om att med ökat inflytande och högre grad av ansvar långt ut i organisationen skapas förutsättningar för upplevelse av delaktighet och meningsfullhet.

Med höge grad av delegering följer också krav på ett förändrat och mer aktivt ledarskap. NPM-teorin betonar vikten av att chefen förändrar sin roll och blir ledare, med uppgift att inspirera och coacha verksamhetens personal att nå uppsatta mål (Personlig intervju med Intraprenadchefen 071022). Ledarskapet för Näckrosen har också förändrats i den nya organisationsformen, och fått en tydligare inriktning mot att leda istället för att styra.

Genom att använda sig av en vald styrgrupp, med representanter av personal från de olika avdelningarna som ingår i verksamheten, menar ledningen, att demokratin främjas och att personalen blir lyssnade på i olika frågor som lyfts.

Flera ansvarsområden inom Näckrosens verksamhet, är idag delegerat till personalen, och har på så sätt blivit en del i den nya strukturen. Av intervjuerna framgår att det i stor utsträckning har skapats en vi-känsla i organisationen, där alla är på samma planhalva. Det är också uppenbart att personalens ökade ansvar och inflytande har inneburit ett större engagemang. Inom NPM förtydligas att det inte bara är ökad effektivitet som är viktigt utan här framhävs även ökat deltagande, som en av byggstenarna i kvalitetsarbetet (Montin, 2004).

Om detta engagemang är ett uttryck för positiv upplevelse av att vara speciellt utvald, synliggjord och uppmärksammas i samband med ett förändringsarbete eller är ett varaktigt resultat av den nya driftsformen är svårt att spekulera kring. Oavsett vilket är engagemanget en positiv förändring som har gett verksamheten ett lyft. Det är dock uppenbart att ansvar, delaktighet, inflytande och meningsfullhet är kopplat till varandra.

9.2 Effektivisering

Ett annat centralt motiv för införandet av Intraprenad i kommunen var tanken om ökad effektivitet. Man kan säga att Intraprenad är en effekt av det ekonomiska klimat som finns i kommunen och att den har vuxit fram som ett alternativ till den privata äldreomsorgen. Intraprenad som driftsform skapar förutsättningar för ökad konkurrens, menar ledningen, och därmed också bättre effektivitet i äldreomsorgens verksamhet. I nyinstitutionell organisationsteori lyfts att verksamheter måste vara både effektiva och legitima för att överleva (Nordström, 2000). De ökade sparkraven tillsammans med kravet på bibehållen eller förbättrad kvalitet inom äldreomsorgen har drivit fram behovet av nya organisatoriska lösningar och förändrade driftsformer. Konkurrensen mellan olika verksamhetsalternativ framhålls som positivt och förutsätts inte skapa problem eller svårigheter sett i relation till verksamhetens kvalitet. Ledningen för Näckrosen ser att en ökad konkurrens och

effektivitet i äldreomsorgen snarare kan komma att höja kvalitén för brukaren, eftersom man utgår från att personalen värnar extra om ”sina kunder”.

Genom delegering av ansvar och befogenheter, förskjuts också det ekonomiska ansvaret neråt i organisationen. Prioritering av kostnader och uppgifter ska åstadkommas genom att personal införlivar ett ekonomiskt medvetande i arbetsuppgifterna, verksamheten ska istället för att spara, vara kostandsmedvetna. Ekonomisk fokusering är en väsentlig fråga i uppstarten av Intraprenad, men också i det fortsatta i utvecklingsarbetet med hela personalen, menar ledningen. Detta är viktigt för att hela verksamheten ska arbeta mot samma mål. Målet presenteras som att verksamheten, med hjälp av ett kostnadsmedvetet förhållningssätt, ska kunna behålla och utveckla god kvalitet, inte godtagbar kvalitet och ekonomisk vinst tack vare ekonomiskt fokus. I förändringars och nedskärningarnas spår ser man i kommunerna sig mer angelägna än tidigare att få grepp om kvaliteten på den service och omsorg som utförs. Inom NPM belyser man vikten av att efterkontroller genomförs, detta för att säkerhetsställa att verksamhetens mål uppfylls (Montin, 2004). Genom denna uppföljning av verksamhetens finansiering, planering och utförande måste beställaren kunna följa upp ett kontrakt och kontrollera att de gamla verkligen får den hjälp som kommunen beställt. Resultatet från enkäten visar också att personalen upplever sig mer informerade om och insatta i verksamhetens budget nu än före organisationsförändringen. De flesta uppfattar dock inte att denna ekonomiska medvetenhet har inverkar på omsorgsarbetet i någon större utsträckning och de anser heller inte att budgeten i alltför hög grad styr arbetet med de boende.

9.3 Legitimering

Ett tredje motiv som ledningen har att införa Intraprenad är inte lika tydligt. Den strävan efter legitimitet, som är ett steg i att anpassa verksamheten efter samhällsutvecklingen, har intentioner att efterlikna den privata marknadens fördelar. Inom den nyinstitutionella organisationsteorin talar man om en mimetisk isomorf, när man som här efterliknar en organisation, med syfte att öka verksamhetens legitimitet (Blom, 2006). Förändringsbenägenheten i en verksamhet är ett grundläggande kriterium för att

implementera förändringar. Resultatet visar tydligt personalens motivation och engagemang, som gjorde att de välkomnade förändringarna.

Språket har en oerhörd stor betydelse. I dagens omorganisationer byts negativt laddade ord ut mot mer positiva, med intentionen att motivera en omorganisering. Det bör tilläggas en medvetenhet om ledningens strategier, så alla kan jobba tillsammans mot samma mål. I majoriteten av litteraturen inom detta område, uttrycks vikten av att använda ett gemensamt språk. Wahlgren påvisar hur språket kan användas som ett organiseringsverktyg (Wahlgren, 1996). I den kommunala förvaltningen har det börjat ske en företagisering, man anammar språkbruk från företagets värld.

Många kommuners förändringsarbeten kännetecknas av att medborgaren betonas som kund, vilket innebär att de anses både vilja och kunna använda sin valfrihet. Enligt ledningen har verksamheten Näckrosen kommit överens om att benämna de äldre för kunder, samt att införa ett kundperspektiv. Denna valmöjlighet, som ledningen belyser, följs av ett ökat individuellt ansvar. Ledningen uttrycker en vilja att äldreomsorgens verksamheter ska kunna profilera sig, för att locka till sig kunder. Här måste man kunna säkerställa att kundanpassning sker på kundens villkor, så att tjänsterna specialanpassas till kundens behov och inte att kunden anpassas till utbudet. Ohlsson och Rombach (1998) menar att personalen som möter ”kunden” ska kunna tillgodose den äldres behov. Men ofta sker en kundanpassning mer i form av att kunden anpassar sig till utbudet än att ”säljaren” varierar utbudet (Ohlsson och Rombach, 1998).

Vabö (2005) skriver om kundval och menar att de äldre i stort är positiva till detta, men de äldsta ser inte valet som något positivt. Utbredningen inom Norden av kundval är störst i Danmark, genom lagstiftning som kräver att man inför kundval (Vabö, 2005). Kan det finnas fördelar att lagstifta om detta, eller bör man förespråka en kommunal självbestämmanderätt? En logisk argumentation i denna fråga är att ett införande av kundval, som motiveras med den enskildes valfrihet, bör föregås av en kommunal frivillighet att införa kundval. Från intervjuerna med ledningen syns, i deras sätt att argumentera kring kundval, en vision att kundval ska ses om en praxis inom äldreomsorgens verksamheter.

Ledningen lyfter, att valet av begreppet kund tydliggör de rättigheter man har, och att olika kunder inte alltid önskar samma tjänster. Begreppet ska symbolisera de äldres rättigheter att välja servicealternativ. När Montin (2004) lyfter begreppet kund inom teorin NPM, ser han negativt på benämningen. Han menar att medborgaren inte ses som en aktiv skapare av idéer om hur gemensamma resurser skall fördelas, utan som mottagare eller köpare (Montin, 2004). Ledningens strategier, och på vilket sätt Intraprenaden får återverkningar långt ut i verksamheten, visar på vikten av att diskutera fram innebörden av nya begrepp som anammas i olika utvecklingsfaser, så alla berörda talar samma språk.

9.4 Möjligheter och svårigheter med Intraprenad, för kvaliteten inom äldreomsorgen

9.4.1 Kundval för vem?

Möjligheten med kundvalsmodellen är att den sätter fokus på individens rättigheter att välja eller välja bort en viss omsorgsutförare. Modellen förutsätter att det finns en marknad för tjänster med olika inriktningar. Nackdelen är dock att kunden måste anpassa sig till utbudet, och kan inte påverka innehållet utan bara välja på de alternativ som finns. Just detta lyfter Ohlsson och Rombach (1998) och menar att man bör tänka efter innan man inför kundval (Ohlsson och Rombach, 1998). Hur ska man säkerställa att kundanpassning sker på kundens villkor? Enligt Vabös forskning (2005) tycks det vara en mindre andel av de äldre som gör ett eget val eller byter utförare (Vabö, 2005). Det ökade individuella ansvaret gynnar enbart de som är starka och medvetna menar Gustafsson (2000).

9.4.2 Rätt prioritering skapar en god kvalitet

I besparingstider lägger ledningen ansvaret längre ner i organisationen. Fördelen här är att vardagliga prioriteringar görs närmare den äldre. Personalen har den största kunskapen om den äldres behov, och kan därmed bäst se till kvaliteten. Deras roll bör vara talesmän för de äldre. En risk är att personalen blir *alltför* ekonomiskt medvetna, och får ta en roll som läggs ovanpå den befintliga yrkesrollen. Det finns då en ökad risk för att det fokuseras för mycket på produktiviteten istället för omsorgsarbetet. Vad händer med kvalitén på

omsorgen om man som personal känner ett alltför stort verksamhetsansvar? Det finns en risk för att orken och engagemanget prioriteras fel. Den viktigaste punkten för omsorgskvaliteten är och bör vara mötet mellan vårdbiträde och vårdtagare. Detta visas även i forskning gjord av Arbetslivsinstitutet (Aronsson, Astvik, Freed-Solfeldt, Svensson, 1995).

9.4.3 Engagerad personal, en förutsättning för god kvalitet?

En fördel med Intraprenad som organisationsform är att man kan genomföra förändringar, engagera personalen och sätta sin egen prägel på verksamheten, men organisationsformen är ingen universallösning. Man kan inte dra ett likhetstecken mellan engagerad personal och god kvalitet. Nordströms (2000) forskning pekar på att oavsett organisationsform, är det tid, relation och kontinuitet som skapar förutsättningar för kvaliteten (Nordström, 2000). Det är viktigt att vara medveten om organisationsformens fallgropar, för att skapa goda förutsättningar för verksamheten.

Var blir konsekvenserna för de äldre, känner de av övergången till Intraprenad? Det finns enligt Vabö (2005) ingen forskning, om vilka konsekvenserna blir för de äldre vid organisationsförändringar. Detta är egendomligt, eftersom forskning inom ämnet behövs för att säkra omsorgskvaliteten.

10 SÅ KAN MAN GÅ VIDARE

Vårt verksamhetsexempel är mycket omtyckt och har ett gott rykte med omsorg utöver det vanliga, med exempelvis årliga semesterresor för de boende. Med detta i åtanke är det möjligt att de äldre inte upplever organisationsförändringen i någon större utsträckning. Det skulle ändå vara intressant att få fram de äldres perspektiv på Intraprenaden. För att kunna ta del av deras upplevelser skulle djupintervjuer kunna användas, i de fall detta är möjligt. Även anhörigas röster bör höras, eftersom anhöriga representerar de äldre som inte kan föra sin egen talan.

Det resultat vi fått fram rymmer en slags oklarhet eller reservation som inte är möjlig att tolka i den här uppsatsen. För att ge en mer heltäckande bild av personalens upplevelser och erfarenheter krävs fortsatta studier, kanske med intervjuer av mer kvalitativt slag. Eftersom det endast gått ett år sedan de gick över till Intraprenad, är det tänkvärt att resultatet skulle kunna bli annorlunda om undersökningen gjorts igen efter en längre tid. En annan möjlighet till fördjupning inom området är att göra en jämförelse mellan kommunal Intraprenad och Entreprenad.

Vårt verksamhetsexempel kan ses som en förebild för andra verksamheter i kommunen. Det skulle vara intressant att få vara med i planeringsfasen vid en uppstart av Intraprenad. Vårt intresse kunde då riktas mot att se och få kunskap om deras reflektioner och tankar före, under och efter beslutet om övergång till Intraprenad.

11 REFERENSER

Litteratur

Aronsson, G. Astvik, W. Freed-Solfeldt, M. och Svensson, L. (1995). *Kvalitet genom inflytande. Om förändring och utveckling i hemtjänsten*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Blom, B (2006). Marknadsorientering av socialtjänsten -orsaker, motiv och effekter, I: Grape, O. Blom, B. & Johansson, R. (red). *Organisation och omvärld. Nyinstitutionell analys av människobehandlande organisationer*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur

Gustafsson, Å. R. (2000). *Välfärdstjänstearbetet Dragkampen mellan offentligt och privat i ett historie – sociologiskt perspektiv*. Göteborg: Daidalos

Kvale, S (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Montin, S (2004). *Moderna Kommuner*. Lund: Grahns Tryckeri.

Nordström, M (2000). *Hemtjänsten Organisering, myndighetsutövning, möten och arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Nordström, M (1998). *Yttre villkor och inre möten Hemtjänsten som organisation* Sociologiska institutionen Göteborgs universitet. Monografi nr 68

Ohlsson, Ö och Rombach, B. (1998). *Res pyramiderna Om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri*. Stockholm: Svenska Förlaget liv och ledarskap

Szebehely, M (2005). *Äldreomsorgen i Norden – Verksamhet, forskning och statistik*. I: M. Szebehely (red.) *Äldreomsorgsforskning i Norden – en kunskapsöversikt*. Köpenhamn: Nordiska ministerrådet.

Trost, J. (2001). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.

Trydegård, G-B (2005). *Äldreomsorgspersonalens arbetsvillkor i Norden – en forskningsöversikt*. I: M. Szebehely (red.) *Äldreomsorgsforskning i Norden – en kunskapsöversikt*. Köpenhamn: Nordiska ministerrådet.

Vabö, Mia (2005). *New Public Management i nordisk äldreomsorg – hva forskes det på?* I: M. Szebehely (red.) *Äldreomsorgsforskning i Norden – en kunskapsöversikt*. Köpenhamn: Nordiska ministerrådet

Dokument, meddelanden och avhandling

Västerviks kommun. *Överenskommelse om intraprenad.*

W:/Äldreomsorg/Avtal Intraprenad 3 doc. (20061004)

Olsson, E och Ingvad, B (2000) *Köp, sälj och platta till! Organisationsförändringar, arbetsmiljö och omsorgskvalitet i hemtjänsten under 1990-talet.* Meddelanden från Socialhögskolan 2000:7. Lunds universitet, Socialhögskolan

Wahlgren, I (1996). *Vem tröstar Rut?* (avhandling för filosofie doktorsexamen, Stockholms Universitet).

Internet

Socialdepartementet, slutbetänkande från kommittén Valfärdsbokslut.

Bergmark, Å *Den lokala välfärdsstaten? Decentraliseringstrender under 1990-talet.* SOU 2001: 79 <http://www.regeringen.se/content/1/c4/27/52/34bc07e6.pdf> (Tillgänglig: 20070423)

Eriksson och Pettersson, *Intraprenörskap i kommunal verksamhet – en fallstudie av två skilt styrda kommuner.* Luleå: Luleå tekniska universitet, Institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap, kandidatuppsats, 2005. <http://epubl.ltu.se/1404-5508/2005/131/LTU-SHU-EX-05131-SE.pdf> ((Tillgänglig: 20070423)

Socialdepartementet, slutbetänkande från kommittén Valfärdsbokslut.

Trydegård, G-B *Valfärdsbokslutet Valfärdstjänster till salu- privatisering och alternativa driftsformer under 1990-talet.* SOU 2001: 79

<http://www.regeringen.se/content/1/c4/27/52/34bc07e6.pdf> (Tillgänglig: 20070423)

Motion Sveriges Riksdag <http://riksdagen.se/webbnav/index> (Tillgänglig: 20070420)

Kontakter

Personlig intervju med Intraprenadchefen 070416, samt 071022

Personlig intervju med Socialchefen 071024

Utdelning av frågeformulär till intraprenadens styrgrupp 070418

12 BILAGOR

Bilaga 1 – Frågeformulär till styrgruppen

Till styrgruppens personal

Vi, Karin och Ulrika, läser till Socialpedagoger och skriver nu vår B-uppsats. Vi tycker det är mycket spännande med övergången till intraprenad här i Hjorted. Vår tanke är därför att skriva både vår B- och C- uppsats kring ämnet.

Vi är tacksamma för att Du hjälper oss genom att svara på följande frågor, som vi kommer att behandla anonymt. Vi behöver ha Ditt svar senast fredagen den 4 maj.

1. Vad innebär begreppet intraprenad för Dig?
2. Har Ditt dagliga arbete förändrats i och med övergången till intraprenad och i så fall hur?
3. Ser Du någon skillnad i verksamheten när det gäller delaktighet, beslut och ekonomi?
4. Vad anser Du är positivt med intraprenaden?
5. Vad anser Du är negativt med intraprenaden?

Tack för Din medverkan!
Med vänlig hälsning/Ulrika och Karin

Bilaga 2 – Intervjufrågor till intraprenadchefen, B-uppsats

Intervjufrågor med Intraprenadchefen

1. Vem var initiativtagare till intraprenaden? Vilken var den största anledningen till starten?
2. Beskriv processen i stora drag från vision till verklighet
3. Har kraven på Dig blivit annorlunda och har de ökat/minskat sedan intraprenaden startade?
4. Vad anser Du om debatten kring privatisering inom äldreomsorgen?
5. Hur har Ni valt att benämna de äldre? Omsorgstagarna, kunderna, boende?
6. Har lönerna och rutinerna kring lönesättningen förändrats för omsorgspersonalen?
7. Kommer personalens egna idéer fram bättre nu?
8. Har personalen inflytande på verksamheten förändrat och i så fall hur?
9. Delegerar Du ut mera ansvar på din personalgrupp nu?
10. Hur insatta är styrgruppen och övrig personal i ekonomin?
11. Har sjukfrånvaron förändrats i personalgrupperna?
12. Upplever Du att personalen är mer personligt engagerade i sitt arbete?
13. Tillåts personalen vara olika mycket engagerade?
14. Kan Du ge exempel på om och hur besluten är snabbare nu?
15. Har personalen fått ta del av någon utbildning i samband med organisationsförändringen?
16. Har ni någon kontakt/samarbete med andra intraprenader?
17. Vad anser Du är den största förändringen i och med bytet till intraprenad?

Bilaga 3 – Enkät till personalen



Information till Dig som ska delta i enkätundersökningen

Den enkät som vi ber Dig delta i kommer att vara underlag till vårt examensarbete i Socialt Arbete. Uppsatsen kommer att bygga på enkäter till personal i Intraprenaden samt intervjuer med Intraprenadchef och Socialchef. Syftet med studien är att belysa Intraprenaden som organisationsform inom Äldreomsorgen, sett ur olika perspektiv. **Vi är därför mycket tacksamma för din medverkan!** Som återkoppling kommer Du att kunna ta del av uppsatsen när den är färdig, vilket blir i januari 2008.

Enkäten är helt anonym och svaren kommer endast att läsas och bearbetas av oss som skriver uppsatsen. Allt material kommer att behandlas konfidentiellt, det vill säga på ett sätt så att enskilda individers utsagor inte kan urskiljas.

Enkäten ligger ute tom 18 november.

Har du några frågor eller undrar över något kontakta oss gärna!

Ulrika Karlsson 070-2375356 ulrika.karlsson.3@student.hv.se

Karin Gomer 070-203 20 05 karin.gomer@student.hv.se

Vår handledare är Bibbi Ringsby-Jansson och finns på institutionen för Individ och Samhälle, Högskolan Väst. Tel. 0520-223749

Tack för din medverkan!

Med Vänlig Hälsning

Ulrika Karlsson och Karin Gomer

Ålder

	-25	26-35	36-45	46-55	56-
Vilken ålder har Du?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Utbildning

		Outbildad	Gymnasiekompetens	Undersköterska	Sjuksköterska	Annat
Vilken utbildning har Du?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anställningsår

		-3	4-6	7-10	11-15	16-
Anställningsår i verksamheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tjänstgöringsgrad

	-25%	26-50%	51-75%	76-80%	81-99%	100%
Tjänstgöringsgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arbetstid

		Dag	Kväll	Natt
Huvudsaklig arbetstid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arbetsplats

		Nynäsgården	Sundsgården	Hemtjänst
Huvudsakliga arbetsplats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Införandet av Intraprenad i verksamheten har inneburit att jag fått större möjlighet att påverka:

	Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte alls	Vet ej
Mitt arbetstidsschema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mina arbetsuppgifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sättet jag utför mina arbetsuppgifter på	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min lön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utformning/inredning av personalutrymmen i verksamheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentarer:

Information och möjlighet att göra sin röst hörd/bli lyssnad på.

	Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte alls	Vet ej
Jag får veta mer om övergripande förändringar som gäller mitt arbete sen vi införde Intraprenad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi har större samarbete med andra enheter inom äldreomsorgen nu än innan vi hade intraprenad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag har mindre grepp om helheten i kommunens äldreomsorg nu än jag hade innan vi hade intraprenad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi har fler arbetsplatsmöten än tidigare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag har fått större möjlighet att framföra mina åsikter i frågor som rör arbetet än jag hade innan intraprenaden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag känner att mina idéer och förslag tas tillvara bättre än förut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi diskuterar arbetsmetoder och förhållningssätt mer nu än vi gjorde innan intraprenaden infördes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mina synpunkter på arbetet tas vare sig bättre eller sämre tillvara än tidigare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chefen är mer tillgänglig nu än innan intraprenaden infördes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentarer:

Ansvar och förändrade arbetsuppgifter sedan Intraprenaden startade

	Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte alls	Vet ej
Ledningen/Styrgruppen delegerar mer arbetsuppgifter till oss ute i verksamheten nu, än vad man gjorde innan vi startade Intraprenad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förändringen till Intraprenad har inneburit att jag fått alltför betungande ansvar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nya arbetsuppgifter och mer ansvar har gjort att jag fått mindre tid med de boende än tidigare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag jobbar med exakt samma arbetsuppgifter nu som jag gjorde innan intraprenaden infördes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag är mer insatt i verksamhetens budget nu än jag var innan vi införde Intraprenad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hänsyn till budget styr vårt arbete med de boende mer nu än tidigare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi sparar mer än tidigare, men bara på sådant som inte försämrar något för de boende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag tycker vi sparar så mycket nu att kvaliteten i verksamheten blivit sämre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi sparar vare sig mer eller mindre än gjorde innan vi hade Intraprenad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentarer:

Meningsfullhet sedan Intraprenaden startade

	Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte alls	Vet ej
Jag har god kunskap om Intraprenadens mål och visioner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag känner mig mer behövd på min arbetsplats nu än tidigare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det finns fler möjligheter att diskutera och påverka beslut i verksamheten än tidigare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag upplever att ledningen och personal uppmuntrar mer till tänkande i nya banor nu än tidigare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag känner mig mer betydelsefull i mötet med de äldre i verksamheten än tidigare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag ser positivt på att vi i personalen ska hjälpas åt mera mellan avdelningarna nu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag arbetar oftare på andra avdelningar nu sedan intraprenaden införts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag anser inte att kvaliteten på omsorgen har förbättrats sedan intraprenaden införts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentarer:

Delaktighet i arbetet sedan införandet av Intraprenad:

	Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte alls	Vet ej
Jag tycker arbetet är mer meningsfullt idag än innan Intraprenaden infördes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mina idéer och förslag tas bättre tillvara nu än tidigare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitt engagemang och min motivation i arbetet har ökat sedan Intraprenaden infördes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min upplevelse av delaktighet i arbetet har inte förändrats i någon nämnvärd grad genom övergången till intraprenad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intraprenaden har bidragit till att de äldre fått större möjlighet att påverka:				
- vilken mat som serveras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- vilken tid på dygnet de får hjälp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- vem de får hjälp av	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Övergången till intraprenad har inte påverkat de boendes möjlighet till inflytande i något särskilt avseende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentarer:

Framtiden

	Ja, naturligtvis	Nej, återgår till "vanlig" kommunal verksamhet	Nej, övergår till Entreprenad	Vet ej
Tror Du att Ni kommer att fortsätta driva verksamheten som Intraprenad även efter projekttidens slut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TACK FÖR DIN MEDVERKAN

Har Du frågor kring enkäten så är Du välkommen att kontakta Ulrika 0702375356 eller Karin 0702032005

Bilaga 4 – Intervjufrågor till Intraprenadchefen



Information till Dig som deltar i intervju

Den intervju som Du deltar i kommer att vara underlag till vår C-uppsats i Socialt Arbete. Uppsatsen kommer att bygga på enkäter till personal i Intraprenaden samt intervjuer med Intraprenadchef och Socialchef. Syftet med vår uppsats är att belysa Intraprenaden som organisationsform inom Äldreomsorgen, sett ur olika perspektiv. **Vi är därför mycket tacksamma för din medverkan!** Som återkoppling kommer Du att kunna ta del av uppsatsen när den är färdig, vilket blir i januari 2008.

Intervjuerna kommer efter Ert godkännande att spelas in på band och materialet kommer endast att bearbetas av oss som skriver uppsatsen. När uppsatsen är klar kommer allt bandinspelat material att förstöras.

Har Du några frågor eller undrar över något kontakta oss gärna!

Ulrika Karlsson 070-237 53 56 ulrika.karlsson.3@student.hv.se

Karin Gomer 070-203 20 05 karin.gomer@student.hv.se

Vår handledare är Bibbi Ringsby-Jansson och finns på institutionen för Individ och Samhälle, Högskolan Väst. Tel. 0520-223749

Tack för din medverkan!

Med Vänlig Hälsning

Ulrika Karlsson och Karin Gomer

Intervjufrågor med Intraprenadchefen

Bakgrundsfågor

- Befattning
- Utbildning
- Hur länge har Du arbetat i nuvarande position?

Intraprenaden

- Vilken respons har du fått från allmänheten/de äldre och anhöriga efter övergången?
- Varför tror Du att intraprenad dyker upp som en alternativ organisationsform just nu?
- Lämpar sig alla verksamheter för Intraprenad?
- Hur har mottagandet sett ut i kommunen?
- Finns det något intresse från andra verksamheter i kommunen att starta Intraprenad?
- Hur ser Du på verksamheter som inte kan/vill införa Intraprenad?
- Finns det möjlighet att ”plocka” bitar från denna typ av organisationsform för att närma sig Intraprenad? Skulle det finnas fördelar att göra det?
- Vilka fördelar ser Du med Intraprenad som organisationsform?
- Vad ser Du för risker med Intraprenad som organisationsform?
- Vad har bidragit till Din inställning när det gäller Intraprenad?
- Har Din inställning förändrats sen starten?
- Tror du att det har förändrats för de äldre efter övergången till Intraprenad? I så fall på vilket sätt.
- Infriades Dina förväntningar som Du hade inför Intraprenadsinförandet?

Begrepp och framtid

- Varför har Ni valt att benämna brukarna för kunder?
- Hur motiveras personalen till ett bra arbete?
- Vad innebär delaktighet för Dig?
- Är delaktighet bra i alla lägen?
- Vad innebär personalinflytande för Dig? Är det bra i alla lägen?
- Hur ser Du på framtiden?

Intervjufrågor till socialchefen

Intervjufrågor med Socialchefen

Bakgrundsfågor

- Befattning
- Utbildning
- Hur länge har Du arbetat i nuvarande position?
- Vad fick Dig att söka den tjänst Du har idag?

Mål och visioner

- Hur skulle Du beskriva Din roll i socialförvaltningen när det gäller organisationsutveckling och Intraprenadsinförande. (Övergripande visioner)
- Varför tror Du att Intraprenad dyker upp som en alternativ organisationsform just nu?
- Vad anser Du om debatten kring privatisering inom äldreomsorgen?
- Hur har mottagandet sett ut för Er i kommunen?
- Har Du märkt något intresse från andra verksamheter att starta en Intraprenad?
- Hur ser Du verksamheter som inte kan/vill införa Intraprenad?
- Lämpar sig alla verksamheter för Intraprenad?
- Hur ser Din vision ut för möjligheterna att driva Intraprenad?
Vilka är argumenten för och emot.
- Finns det möjlighet att ”plocka” bitar från denna typ av organisationsform för att närma sig Intraprenad?
- Vilka fördelar ser Du med Intraprenad som organisationsform?
- Vad ser Du för risker med Intraprenad som organisationsform?
- Vad har bidragit till Din inställning när det gäller Intraprenad?

Vårt verksamhetsexempel

- Infriades Dina förväntningar som Du hade inför Intraprenadsinförandet på vårt verksamhetsexempel?
- Har Din inställning förändrats sen starten?
- Tror du att det har förändrats för de äldre efter övergången till intraprenad? I så fall på vilket sätt.

Begrepp och framtid

- Vad innebär delaktighet för Dig?
- Är delaktighet bra i alla lägen?
- Vad innebär personalinflytande för Dig? Är det bra i alla lägen?
- Vilket begrepp vill Du ska användas för att benämna de äldre? Motivera
- Hur ser Du på framtiden?

Högskolan Väst

Institutionen för Individ och Samhälle
461 86 Trollhättan
Tel 0520-22 30 00 Fax 0520-22 30 99
www.hv.se