

Masteruppsats i offentlig förvaltning [VT14]
Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet
Martin Jonsson 890616
Charlotta Gretzer 861028
Handledare: Kerstin Bartholdsson
Examinator: Patrik Zapata

Varför personalekonomi?

En studie om Göteborgs stadsdelsförvaltningar

ABSTRACT

Titel: Varför personalekonomi? En studie om Göteborgs stadsdelsförvaltningar.

Nivå: Masteruppsats i offentlig förvaltning.

Författare: Martin Jonsson & Charlotta Gretzer

Handledare: Kerstin Bartholdsson

Datum: 2014-05-28

Syfte: Majoriteten av tidigare forskning fokuserar på privata arbetsgivare. En av de få studier som rör den offentliga sektorn förklarar varför ett landsting använder sig av personalekonomi genom att undersöka vilka ändamål som fanns. Vi kommer med denna studie att undersöka en kommun och se vilka ändamål och perspektiv som återfinns. Vi avser också att studera om ekonomer och personalare i kommunen har olika eller samma syn på personalekonomi.

Metod: Vi började med en kartläggning av Göteborgs tio stadsdelsförvaltningar och utifrån deras svar gjorde vi ett urval. Efter det kombinerades en enkät med en uppföljande intervju för att samla in data om perspektiv och ändamål. Empirin redovisades sedan stadsdel för stadsdel medan analysen främst följde den teoretiska uppdelningen mellan olika perspektiv och ändamål.

Resultat & slutsats: Av de fyra testade perspektiven (organisation-, individ, samhälls- och marknadsperspektiv) återfanns framförallt organisationsperspektivet. Vi testade även tre ändamål med personalekonomi. Alla ändamålen återfanns men ekonomerna var överlag inte lika övertygade om ändamålen som respondenterna från HR. Studien visade också på att de olika stadsdelarna hade kommit olika långt i arbetet och att det generellt fanns en positiv bild av framtiden, oavsett profession.

Förslag till fortsatt forskning: Vi studerade fyra av tio stadsdelar i en av Sveriges 290 kommuner. Det finns såklart mycket att tillföra genom att ändra studieobjekt. I vår uppsats framkommer det också att stadsdelarna är i en föränderingsprocess så en uppföljning om hur synen på perspektiven och ändamålen förändras med tiden vore intressant.

Uppsatsens bidrag: Studien kompletterar befintlig forskning genom att studera en kommun genom att kartlägga vilka perspektiv och ändamål som fanns bland serviceenheterna Ekonomi och HR.

Nyckelord: personalekonomi, stadsdelsförvaltningar, perspektiv, ändamål, profession

Lista över förkortningar

PE = Personalekonomi

SDF = Stadsdelsförvaltning

SDN = Stadsdelsnämnd

HRA = Human Resource Accounting

EK = Respondent från ekonomiavdelningen

HR = Respondent från personalavdelningen

SDD = Stadsdelsdirektör

EKC = Ekonomicontroller

AL = Arbetsledare

Egna förkortningar som används i denna studie:

Organisationsperspektivet:

O1 = PE blir ett verktyg för att uppnå organisationens uppsatta mål.

O2 = PE gör att personalen behandlas i likhet med andra resurser.

Individperspektivet:

I1 = PE motverkar moraliskt tvivelaktiga handlingar gentemot de anställda.

I2 = PE leder alltid till att människor behandlas bättre.

Samhällsperspektivet:

S1 = PE ger långsiktiga positiva effekter på samhällsekonomin.

S2 = PE gör att organisationen tar ett socialt ansvar.

Marknadsperspektivet:

M1 = PE synliggör humankapitalet i redovisningen.

M2 = PE bidrar till en rättvis bild av organisationens samlade tillgångar.

Innehållsförteckning

1.	Inledning	1
2.	Personalekonomi	3
2.1	Personalekonomins framväxt	3
2.2	Personalekonomi idag.....	4
2.2.1	Personalekonomiska kalkyler och redovisning	5
2.3	Perspektiv på personalekonomi.....	12
2.4	Ändamålsförklaringar för personalekonomi.....	14
2.5	Kritik	16
3.	Vår studie.....	18
3.1	Problem.....	18
3.2	Syfte & Forskningsfrågor.....	19
3.3	Avgränsningar	20
3.4	Metod & tillvägagångssätt.....	20
3.4.1	Enkät (Del 1)	23
3.4.2	Intervju (Del 2).....	25
4.	Göteborgs stadsdelsförvaltningar	27
4.1	Resultat av enkäten och intervjun	28
4.1.1	Empiri SDF A	28
4.1.2	Empiri SDF B	36
4.1.3	Empiri SDF C	43
4.1.4	Empiri SDF D	50
5.	Analys.....	57
5.1	SDF A	57
5.2	SDF B	60
5.3	SDF C	64
5.4	SDF D.....	67
5.5	Gemensam analys	70
5.5.1	Fanns perspektiven?.....	70
5.5.2	Fanns det skillnader mellan professionerna?.....	73
5.5.3	Fanns det skillnader mellan stadsdelförvaltningarna?.....	74
5.5.4	Fanns ändamålen?.....	75
5.5.5	Syn på PE, varandra och det ekonomiska språket	76
6.	Slutsats.....	78

7. Referenser.....	81
8. Bilaga 1 – Kartläggningsenkät.....	83
9. Bilaga 2 – Följebrev.....	84
10. Bilaga 3 - Intervjuguide.....	85
11. Bilaga 4 – Enkät.....	86

Figur- och tabellförteckning

Figur 1. Marknadsperspektivet	14
Figur 2. Göteborgs stads stadsdelsförvaltningar.	27
Figur 3. Organisationsschema för Göteborgs stads stadsdelsförvaltningar.	27
Figur 4. SDF A, perspektiv.....	57
Figur 5. SDF A, ändamål	59
Figur 6. SDF B, perspektiv	60
Figur 7. SDF B, ändamål.....	63
Figur 8. SDF C, perspektiv	64
Figur 9. SDF C, ändamål	66
Figur 10. SDF D, perspektiv	67
Figur 11. SDF D, ändamål	69
Figur 12. Alla SDF, indelat på profession.....	73
Figur 13. Alla SDF, perspektiv ej SDD & EKC.....	74
Figur 14. Alla SDF, ändamål ej SDD & EKC.....	75
Tabell 1. Resultat av kartläggningsenkäten	21
Tabell 2. Rangordning av SDF utifrån poängsystemet	22
Tabell 3. Respondenternas befattningar	22
Tabell 4. Enkät svar från SDF A	29
Tabell 5. Enkät svar från SDF B	36
Tabell 6. Enkät svar från SDF C	43
Tabell 7. Enkät svar från SDF D	51
Tabell 8. Summering SDF A	60
Tabell 9. Summering SDF B	64
Tabell 10. Summering SDF C	67
Tabell 11. Summering SDF D	70

1. Inledning

Samhället står inför en stor ekonomisk utmaning när gapet mellan samhällets resurser och brukarnas behov krymper. Människorna kommer att leva längre och efterfrågan på välfärd ökar samtidigt som medborgarna kräver förbättrad kvalitet. Dagens modell för att finansiera välfärd kommer inte att fungera om ett decennium. Möjligheten att drastiskt höja skattestatsen är idag liten vilket gör att politiker, tjänstemän och forskare måste hitta alternativa metoder att möta framtiden med. Går det inte att öka intäkterna så hamnar fokus istället på kostnaderna. I Sveriges kommuner är personal den överlägset största kostnadsposten¹. (Börjesson 2008, Holm, Sjöquist & de Beer 2009, SKL 2010).

En stor personalpost som ofta är dold i de finansiella rapporterna är kostnaderna för sjukskrivningarna. De verkliga kostnaderna slutar inte vid kostnaden för sjuklön utan innefattar även den produktionsförlust som uppstår när en anställd inte kommer till jobbet. Ulf Kristersson² skriver i en debattartikel i Svenska Dagbladet att kostnaden för samhället för psykisk ohälsa är 70 miljarder per år vilket är tre procent av Sveriges bruttonationalprodukt. Samtidigt står psykisk ohälsa endast för 40 % av de samlade sjukskrivningarna i landet. Kristersson utgår då från att samhällskostnaden inte bara består av sjukvårdskostnaderna utan även för den förlorade arbetsinsatsen (Kristersson 2013). Om kommunerna lyckas minska den psykiska ohälsan med en procent sparar samhället 700 miljoner vilket visar att det finns mycket pengar att spara. Att minska den totala sjukfrånvaron skulle därmed kunna bidra till att säkra finanserna av morgondagens välfärd.

De kostnader som Kristersson diskuterade är den typen av kostnader som är dolda i vanliga resultat- och balansräkningar. Kostnaden finns men redovisas inte som en egen post vilket gör att den inte "finns" för läsaren i resultat- och balansräkningen. Detta leder till flera oönskade effekter eftersom det inget vet, gör ingen något åt. Detta har lett till att sjukskrivningarna många gånger kan eskalera utan att någon reagerar. Dagens styrmodeller av organisationer är många gånger resultatnriktade och använder redovisningen som bakgrund för beslut, vilket gör att det inte blir fokus på sjukskrivningarna. Ett sätt att synliggöra dessa dolda kostnader är med hjälp av personalekonomi. Då synliggörs de kostnader som exempelvis sjukfrånvaron ger samtidigt som vinsterna med minskad sjukfrånvaro blir tydligare. För organisationer som nyligen börjat använda sig av personalekonomi blir oftast storleken på dessa dolda poster mycket större än vad de tidigare kunnat tro. I ett försök att stoppa ökningen av sjukskrivningarna lagstiftade riksdagen 2003 att alla företag med fler än tio anställda årligen måste redovisa sjukfrånvaron³ (Regeringskansliet 2002). Detta var en mycket tydlig markering från staten att organisationer måste bli mer medvetna om sjukfrånvaron och förhoppningen var att organisationerna skulle se kopplingen mellan ohälsa och de ekonomiska konsekvenserna. Sedan dess har det hänt mycket

¹ Kostnaden för personal utgjorde 53,7 % av kommunernas totala kostnader 2013.

² Sveriges nuv. Socialförsäkringsminister

³ Uppgift ska lämnas om den totala sjukfrånvaron, sjukfrånvaron hos kvinnor respektive män samt hos anställda i åldersintervallerna 29 år eller yngre, 30–49 år och 50 år eller äldre. Därutöver ska även den andel av sjukfrånvaron som avser sjukfrånvaro som varat i 60 dagar eller mer anges.

och flera privata företag arbetar aktivt med sjukfrånvaro och frisknärvaro⁴. Flera av dessa privata företag framställs som förebilder för resten av näringslivet, inte bara för deras kostnadsmedvetenhet utan för deras goda finansiella resultat. Inom den offentliga sektorn är personalekonomi dock inte lika vanligt. Den offentliga sektorn som ofta har den privata sektorn som förebild, har varit senare med implementering av personalekonomi och på vissa håll börjar de först nu anamma det.

Av Sveriges 290 kommuner misslyckades 238 med att uppnå samma eller bättre ohälsotal⁵ som den privata sektorn inom samma geografiska område. En viss del av förklaringen var att den kommunala sektorn hade högre andel äldre och kvinnliga anställda vilket var två utsatta grupper. När SKL rensade bort de demografiska aspekterna kvarstod dock fortfarande faktum att kommunerna hade fler sjukskrivna än någon annan sektor. Det visade sig också i jämförelsen med andra offentliga sektorer som statlig sektor och landsting. Undersökningen visade, rensat från kön och ålder, att antalet sjukdagar per anställd och år var 15 dagar inom staten, 17,7 inom landstingen och 22,5 inom kommunerna. (Gynne 2008) Det finns med andra ord mycket pengar att spara om kommunerna lär sig att minska sjukfrånvarokostnader och bättre hushålla med de mänskliga resurserna.

Personalekonomi innebär att *hushålla med de begränsade mänskliga resurserna*.⁶ Detta betyder att personalekonomi utgår från att det finns en begränsad tillgång på arbetskraft och att personalen har en begränsad arbetskapacitet. Likt andra resurser så måste organisationen vara noga med att inte slösa på den i onödan. Personalekonomi ger oss möjligheten att se ekonomi utifrån ett personalperspektiv och personal ur ett ekonomiperspektiv. (Catasús, Högberg & Johrén 2012). Personalekonomi beskrivs oftast utifrån en privat arbetsgivares perspektiv och detta har lett till att forskningen tar upp ändamål relaterade till privat ägande. Att personalekonomi skulle kunna vara en delösning för framtidens finansiering av välfärden tas inte upp. Att öka kostnadsmedvetenheten i offentlig sektor vid ekonomiska kriser är dock inget nytt. På 1980-talet stod den offentliga sektorn inför stora finansiella utmaningar. Lösningen blev att försöka efterlikna privata företag som ansågs vara mer kostnadseffektiva än de offentliga. Med den privata marknaden som ideal skapades en modell som var anpassad för den offentliga sektorn, nämligen New Public Management. På den tiden var personalekonomi en icke-fråga och blev därför aldrig en del av managementreformen. De privata företagen har dock utvecklats sedan 1980-talet och nya mer effektiva styr- och mätmetoder har införts.

I denna uppsats behandlas personalekonomi i en kommun. Studien visar på hur långt kommunen har kommit i implementeringen av personalekonomi och varför det används idag. Nedan börjar en presentation av personalekonomi och sedan presenteras problem och metod för denna studie. Vidare presenteras resultatet som sedan analyseras och följs upp i en slutsats.

⁴ Frisknärvaro är att mäta andelen anställda som inte har blivit sjuka eller skadade under en lång tid. Att mäta och eftersträva hög frisknärvaro leder till att arbetsgivarna arbetar med att minska riskerna för att bli sjuk. Detta kan jämföras med mätning av sjukfrånvaro som oftast leder till att insatser för att själva sjukskrivningstiden ska bli kortare när arbetstagaren redan har blivit sjuk eller skadad.

⁵ Ohälsotalet består av antalet utbetalade ersättningsdagar från svenska Försäkringskassan.

⁶ Det finns mer att säga om definitionen PE men för läsarens skull sparar vi detta för ett senare tillfälle.

2. Personalekonomi

Litteraturgenomgången fyllde inte bara en funktion som kunskapsbas för oss, utan denna genomgång kan även fungera som inspirationskälla för andra som vill få mer kunskap om personalekonomi (PE). Efter en beskrivning av "Personalekonomins framväxt" går kapitlet "Personalekonomi idag" först igenom definitionen av PE och vad personalarbetet betyder. Vi delar senare på "personalekonomisk redovisning" och "personalekonomisk kalkylering" och exemplifierar dessa. Exempelen är till för att den ej insatta läsaren ska på ett bättre sätt ska förstå vad som är en personalekonomisk kalkyl och vad som skiljer den från andra kalkyler. Likaså ska läsaren förstå vad som ingår i en personalekonomisk redovisning. Detta är begrepp och metoder som hela teorin om PE vilar på. Efter att läsaren har fått en genomgång om hur kalkylerna och själva redovisningen ser ut presenteras vilka perspektiv som kan finnas med PE. Vilket perspektiv olika aktörer har påverkar nämligen vilken form av personalekonomi som används. Vidare presenteras tre personalekonomiska ändamål som har återfunnits i tidigare forskning och avslutar med en genomgång av den kritik som har riktats mot PE.

2.1 Personalekonomins framväxt

Personalekonomins historia är inte särskilt smickrande. På romartiden fanns noggranna kalkyler över slavarnas arbetskapacitet och nytta. Under den tiden värderades människor som tillgångar eftersom de kunde ägas. Tanken var, liksom med många tillgångar, att ju fler tillgångar desto bättre. Även i den amerikanska södern fanns liknande beräkningar där vagnar, mulor och slavar kvantifierades. Under tiden utvecklades redovisningsteknikerna och slavarna värderades efter deras prestation istället för antal. I dåtidens resultaträkning fanns det kostnader för slavarna som mat, husrum, kläder och sjukvård. 1700- talets nytänkare Adam Smith hade ett annat perspektiv på hur slavar skulle hanteras. Han ansåg att det var bättre för hela nationens samlade kapital om slavarna släpptes fria. Då kunde alla ta del av arbetskraften och produktiviteten skulle öka. Det var alltså inte för slavens skull de skulle släppas fria utan för nationens bästa. (Johanson & Nilson 1990a)

Från nationalekonomin kom teorierna om humankapital som senare utvecklades till personalekonomin. Tillsammans med företagsekonomi grundades även teorin om redovisning av mänskliga resurser. En av de tidigare teoretikerna inom PE var Anthony Hopwood (1944-2010). Han ansåg att det var viktigt att i planeringen ta hänsyn till personalen och att verksamheter många gånger förbisåg viktiga frågor och endast såg till de monetära aspekterna. Han ansåg att många människor handlar kortsiktigt istället för långsiktigt och att redovisningens syfte är *om* och *för* människor. Önskvärt var att mäta alla flöden i organisationen, även personalen. (Johanson & Nilson 1990a)

Personalekonomins fem faser

Flamholtz som är en av de mer citerade forskarna inom PE beskriver utvecklingen av PE i modern tid genom att dela in den i fem faser. Han började på 1960-talet då det gjordes många försök att utveckla teorier och modeller för mänskliga resurser.

Första fasen. 1960-1966. Det grundläggande begreppet Human Resource Accounting (HRA) myntades och intresset ökade för att mänskliga resurser skulle ses som en tillgång för företaget.

Andra fasen. 1966-1971. Under den andra fasen uppstod det ett akademiskt intresse för HRA. Beräkningar av personalkostnader och personaltillgångar utvecklades.

Tredje fasen. 1971-1977. Under den här tiden ökade intresset stort för HRA i västvärlden, Australien och Japan. Stort fokus låg på att redovisa människorna i balansräkningen.

Fjärde fasen. 1976-1980. Intresset för HRA minskade hos akademiker och hos praktiker. Anledningen tycks vara att PE gick in i en mer komplicerad fas och det saknades forskningsresurser. Färre företag ville ställa upp som forskningsobjekt. HRA tycktes vara mycket lovande men kunde inte utvecklas ytterligare.

Femte fasen. 1980-. Nytt teoretiskt och praktiskt intresse för HRA tog fart. Anledningen var att det etablerades fler företag med mänskligt kapital som den största resursen. Intresset ökade och företagen såg att personalen var en tillgång istället för en kostnad. En annan mycket viktig händelse var att den amerikanska flottan sponsrade det hittills största forskningsprojektet inom HRA:s tillämpning någonsin. (Flamholtz, Bullen & Hua 2002)

Parallellt med utvecklingen av PE har även HR-specialister som profession utvecklats. Från början av 1900-talet var det en rörelse av kvinnor för kvinnor för att förbättra deras arbetsförhållanden. Det var först på slutet av 1970-talet som utbildningsgrunden skapades med en beteendevetenskaplig linje på sju lärosäten i Sverige som var inriktade på personal- och arbetslivsfrågor. 1983 kom en personallinje som var direkt inriktat mot personalarbete och den nya linjen innehöll såväl ekonomi som juridik. (Berglund 2002)

2.2 Personalekonomi idag

Som tidigare nämnts så kan PE definieras som *"hushållning med mänskliga resurser"* (Johanson & Nilson 1992). Många olika varianter med olika typer av tillägg finns dock och det gör att begreppet egentligen inte har en allmänt godkänd och standardiserad definition. Johanson och Nilson (1990a) har i en annan skrift definierat PE som *"hushållning med mänskliga resurser på rätt sätt"* utan att i den skriften gå in på tilläggets innebörd. Johanson och Johrén (1996) menar dock att *"rätt sätt"* är att hushållningen måste ske på ett sådant sätt att verksamhetens mål eftersträvas. Andra forskare väljer att definiera PE som *"hushållning med mänskliga resurser i organisationen"* (Aronsson, Malmquist & Björk 1994) och begränsar sig därför till den egna organisationen och utesluter exempelvis ett samhällsperspektiv.

Att beskriva PE idag går inte att göra utan att gå in på vad personalarbete innebär eller vad HR-specialister som profession innebär. Trots sin etablerade utbildningsgrund har professionen kämpat med låg legitimitet och beskrivs som ett arbete som är långt ifrån händelsernas centrum. De har det traditionellt svårt att övertyga andra professioner att de faktiskt besitter kunskap som är viktig för organisationen och att andra borde ta in deras åsikter vid strategiska beslut. Motståndet har varit starkt och mynnat ut i kritik mot att HR-specialisterna saknar kunskaper i ekonomi och erfarenhet om verksamheten. Hur bemöter då HR-specialisterna denna kritik? Enligt Berglund (2002) väljer de den anpassades strategi. De väljer att byta språk från personaliska till ekonomiska så att omvärden förstår dem bättre. Språkbytet innebär ett byte från ett språk som få kan tala till maktens språk. HR-specialisterna har önskan att om de bara konkretiserar sina

argument genom att använda ekonomiska termer så får de mer inflytande. De får med språkbytet ett bättre retoriskt verktyg som förbättrar deras möjligheter att marknadsföra sitt kunnande. Samtidigt har HR-specialisternas arbete skiftat från det traditionella operativa arbetet med enskilda personalärenden, till att närma sig det strategiska ledningsarbetet. Berglund menar att den ekonomiska språkdräkten som HR-specialister har anammat har lett till två olika typer av språk, nämligen det kvantitativa och det kvalitativa ekonomiska språket. Kvantitativt kan nu HR-specialister översätta beslutsalternativ i termer av ekonomiska konsekvenser. De kan med andra ord sätta en slutgiltig prislapp på ett personalbeslut som innehåller såväl utgifter som intäkter. Kvalitativt har det ökat deras möjlighet att kommunicera med chefer och ledare så att de förstår dem bättre.

Att närma sig ekonomin är dock inte helt okontroversiellt. När fler grupper börjar prata ekonomiska utmanar det rådande makt- och statusordning vilket gör att grupper som traditionellt redan sitter på denna makt blir utmanande. Kritikerna har beskrivit HR-specialisterna som en sluten yrkesgrupp som inte arbetar mot organisationens mål, utan är mer lojala mot sina egna medlemmar. Den kollegiala sammanslutningen är starkare än lojaliteten mot organisationen och då är ett större inflytande ett hot som måste bekämpas. Denna beskrivning är dock något som personalchefer inte känner igen. Personalerna är ingen motsats till ekonomerna utan kompletterar ekonomin med en annan kanske inte tidigare aktualiserad infallsvinkel. Berglunds studie visade också att sådana extrema motsatsförhållanden som kritikerna framhöll sällan fanns i verksamheterna och att skillnaderna tenderar att överdrivas. (Berglund 2002)

2.2.1 Personalekonomiska kalkyler och redovisning

"Maskiner kräver mycken omsorg och hämnas med kolossala förluster om man vansköter dem. Om de far illa tar man det som slarv, slöseri, okunnighet eller vanvett. Annat är det med människomateriet. Det räknar man inte lika noga".
(Emilia Fogelklou, 1936 i Damm 1993)

I en organisation måste maskineriet fungera för att produktionen ska bli bra. I nästan alla offentliga organisationer består maskineriet av mänskliga resurser. Likt en maskin som sköts om, kan personalen fungera dåligt eller sluta fungera om de inte omsorgsfullt underhålls. Själva underhållet sker dock inte med skiftnyckel och olja utan där behövs en helt annan verktygslåda. När PE ska förklaras i facklitteratur brukar författarna av pedagogiska och praktiska skäl dela upp PE i redovisning och kalkyler (Gröjer & Johanson 1996, Hällsten 2000) och vi följer deras goda exempel.

Personalekonomiska kalkyler

I en kalkyl ställs systematiskt olika för- och nackdelar mot varandra och detta sker genom att jämföra två eller fler handlingsalternativ. Det handlar således om att belysa konsekvenserna med valet av handling. Kopplingen mellan handlingsalternativen och dess påverkan på lönsamhet blir tydlig eftersom en ekonomisk kalkyl redovisar både för- och nackdelar i monetära termer. I personalsammanhang brukar det dock vara så att kostnaderna för olika former av satsningar beräknas i monetära termer samtidigt som "vinsten" förblir icke-monetär. Med personalekonomiska kalkyler tas personalen på allvar och även intäktssidan beräknas. Detta görs genom att koppla fördelarna med satsningen med de effekter de har på verksamheten och i

längden verksamhetsmålen. Detta görs exempelvis vid kalkyler för kompetensutveckling och satsningar på arbetsmiljö. Kalkylerna kan även ha som funktion att synliggöra dolda kostnader. Ibland har organisationer en alldeles för optimistisk bild av exempelvis personalomsättning och genom att belysa de dolda kostnaderna skapas incitament för att minska dem. (Johanson & Skoog 2001)

Aronsson et al. (1994) beskriver PE genom att ta upp fem områden där det första området används som grund för de fyra efterföljande. Det första området är *värdet av arbetstid* där författarna tittar på vilka intäkter som en befattning skapar alternativt vilka kostnader den minskar. Med den kunskapen kan de praktiska utövarna senare gå vidare och beräkna på kompetensutveckling, sjukfrånvaro, arbetsmiljösatsningar, rekrytering och personalomsättning.

Kompetensutveckling

Utbildning av personal kostar både mycket tid och resurser. Om inte effekterna överstiger kostnaderna finns det ingen anledning för organisationen att utbilda personalen. En stor utmaning vid beräkning av kompetensutveckling är vilka avgränsningar som ska gälla. Kompetensutveckling i det dagliga arbetet inräknas oftast inte men när organisationen skickar personalen på kurs så ses det mer som en investering som kan kalkyleras. Ytterligare avgränsningsproblem är vilka kostnader och intäkter ska vara med i kalkylen. Utöver den uppenbara kursavgiften vid externutbildningar bör en bra kalkyl även inkludera produktionsbortfall och lön till deltagarna. Även resekostnader, logi och mat kan tillkomma. Vid internutbildning där ingen kursavgift finns bör istället kursledarens lönekostnader vara med i kalkylen. Likaså kursledarens logi, transport och mat. På intäktssidan finns det flera tänkbara fördelar. Den vanligaste är produktionseffekten som värderas och ställs i proportion mot kurskostnaderna. Även minskad sjukfrånvaro, bättre kvalitet, minskad personalomsättning, och ökad motivation (som visar sig i ökad produktion) kan inkluderas. Urvalet bör bestå av de faktorer som kommer ha störst påverkan på kalkylen. Det finns exempelvis ingen anledning att kalkylera minskad personalomsättning om de inte tror att denna kommer att påverkas nämnvärt. En sedvanlig kursutvärdering är således inte tillräcklig för att utvärdera en kurs utan det är kursens påverkan på intäkter och kostnader på lång sikt som ska kvantifieras. (Gröjer & Johanson 1996, Johanson & Johrén 2011)

Catasús et al. (2012) tar upp ett bra exempel på personalekonomisk kalkyl vid kompetensutveckling. Författarna målar upp ett scenario där ledningen står inför ett beslut att utbilda sina 10 arbetsledare (AL) i konflikthantering. Kostnaden beräknas till 100 000 kr. Beslutsfattarena ställer som krav att investeringen måste ha betalats av sig efter två år. För att satsningen ska hinna betala av sig så måste intäkterna bli minst 5 000 kr per år per AL. Det första som företaget beräknar är att om de utbildas i konflikthantering kan de komma att lösa konflikter mycket snabbare och därmed frigöra med tid till tjänsteproduktion. En arbetares arbetsproduktion har beräknats till 250 kr/h. Det betyder att satsningen har uppnått break even om detta leder till att det frigörs 20 h per år och AL. En satsning på konflikthantering kan även påverka korttidsfrånvaron. Vid användning av företagets schablonberäkning så kostar en sjukdag 2 500 kr. Konflikthanteringskursen skulle således uppnå break even om den resulterade i två minskade sjukdagar per år och AL. De trodde även att minskade konflikter skulle minska personalomsättningen. Tidigare beräkningar visar att en uppsägning och nyrekrytering kostar

företaget 100 000 kr per fall. Leder kursen till att en enda person inte väljer att säga upp sig så har de alltså nått break even. Sammanfattningsvis så trodde ledningen att satsningen kunde ge effekt på alla tre områden. Satsningen skulle då bli lönsam om den ledde till;

- 6,7 h minskad konflikttid per AL och år
- 0,7 dagar minskad kortidsfrånvaro per AL och år
- En minskad uppsägning och nyrekrytering inom de kommande 6 åren.

Catasús et al. (2012) har antagligen av pedagogisk anledning gjort en mycket stark förenkling. Kostnadsposten på 100 000 kr är bara kursavgiften. Till detta tillkommer kostnader för deltagartid (lön för personalen), logi och mat, administrativa kostnader och produktionsbortfall under kursperioden. Det skulle antagligen krävas lite mera för att investeringen skulle betala av sig. Under en lågkonjunktur kan dock produktionsbortfallet värderas lägre eller helt tas bort. (Gröjer & Johanson 1996)

Sjukfrånvaro

Kostnaderna för sjukfrånvaro kan delas upp i två grundmodeller. Den första är att beräkna vad organisationen betalar för den frånvarande personen. I detta ingår sjuklön (de första 14 dagarna), arbetsgivaravgifter, semesterersättning och gemensamma kostnader såsom lokaler och administration. I fall där den frånvarande måste ersättas med vikarie ska även denna kostnad tas med. Den andra modellen tar även med de konsekvenserna som uppstår för verksamheten, nämligen produktions- och intäktsbortfall. Låt oss exemplifiera.

Första modellen börjar med att beräkna lönekostnaderna. En person som har en lön på 100 kr/h (16 500 kr/månaden med 40 h/vecka) kostar företaget 153 kr/h med semesterersättning och arbetsgivaravgift. Därtill tillkommer gemensamma kostnader som företaget ändå kommer att ha. Exempelvis lokaler, utrustning, utbildning och så vidare. Med antagandet att denna kostnad är 50 % av summan av lön, semester och arbetsgivaravgifterna blir denna 76 kr/h. Den totala kostnaden blir därför 229 kr/h. Om den anställda istället blir sjuk så betalar arbetsgivaren bara ut 80 % av lönen och kostnaden per timme blir istället 200 kr/h. Här stannar flera i sitt resonemang och kalkylen visar en "vinst" på 29 kr/h. I enlighet med den personalekonomiska logiken måste dock kalkylerna sträcka sig längre. Även om organisationen betalar ut färre kronor så får de ingen i motprestation. Organisationen betalar 1 600 kr/dag för ingenting! Utöver det så kvarstår kostnader för vikarie. Den andra modellen visar den direkta konsekvensen av frånvaro för produktionen. Ett förenklat antagande är att produktionsvärdet borde vara minst lika stort som de totala lönekostnaderna (annars finns det ju anledning att avveckla positionen permanent.) Den lilla vinsten blir nu, beräknat med produktionsminskningen en förlust på 200 kr/h. Är personalens produktion värd mer än dennes totala lönekostnader, exempelvis försäljare eller personer i företagsledande ställning blir förlusten ännu större (inspiration till kalkylen kommer från Gröjer & Johanson 1996). En persons frånvaro kan också påverka andras prestationer då denna kanske sitter på nyckelkompetens eller är en del av en arbetsgrupp. Det gör att produktionsbortfallet kan bli ännu större. (Gröjer & Johanson 1996)

Det är även stor skillnad på hur lång tid frånvaron är och vid långtidsfrånvaro ser kalkylerna något annorlunda ut. Företaget betalar ingen sjukersättning från dag 15 och framåt utan istället uppstår

andra kostnader som rekrytering för ersättare och produktionsstörningar. Det är rimligt att anta att vikarien inte kan prestera lika mycket i början samt att rehabilitering för den sjukskrivna kan komma att kosta organisationen. Vid lång sjukskrivning kan det även uppstå kostnader när den anställde kommer tillbaka till arbetsplatsen. Den anställde kan ha glömt saker och saker och ting kan ha förändrats. Kanske måste den anställde komplettera sina kunskaper och på så sätt startas en ny inlärningsperiod som kanske även innefattar nya utbildningsinsatser. (Gröjer & Johanson 1996, Johanson & Johrén 2011)

Arbetsmiljösatsningar

Tanken är att satsningar på arbetsmiljön ska leda till minskad sjukfrånvaro när exempelvis det blir bättre ergonomiskt anpassad. Samtidigt finns det en övertygelse om att bättre arbetsmiljö leder till bättre produktivitet och kvalitet. (Gröjer & Johanson 1996, Johanson & Johrén 2011). Bland Sveriges börsnoterade bolag är det dock mer sällsynt med personalekonomiska kalkyler på arbetsmiljö än för exempelvis utbildning. Sällsyntheten har lett till att det finns begränsat med vetenskapliga studier i Sverige och av de som har gjorts har flera påvisade vetenskapliga brister. I USA är det mycket vanligare med kalkyler på både arbetsmiljö och utbildning. Där står nämligen företagen för personalens sjukvårdskostnader så de ekonomiska incitamenten är större. (Johanson & Johrén 2011)

Johanson (1997) kommer dock fram till att produktivitetseffekterna var den upplevelsemässigt i särklass största effekten av hälsobefrämjande åtgärder. Respondenterna i hans studie var mycket säkrare på kopplingen mellan produktionsförbättringarna och arbetsmiljö än sjukfrånvaron och arbetsmiljön. Liknande resultat återfinns även i Hällsten (2000) där satsningarna på bättre förarhytter i ett skogsbolag ledde till bättre produktivitet. Kopplingen till sjukfrånvaron fanns men var svagare. I skogsbolaget gjordes dock inga efterkalkyler eftersom beslutet vilade på ett personalekonomiskt synsätt och att det räckte med övertygelsen om att bättre arbetsmiljö påverkar produktiviteten och frånvaron positivt.

Rekrytering och personalomsättning

En vanligt underskattad personalkostnad är den för rekrytering och personalomsättning. När en organisation köper maskiner och utrustning görs noggranna investeringskalkyler. Vid rekrytering av en människa är det vanligt att det inte görs några beräkningar alls. (Johanson & Johrén 2011). I en personalekonomisk kalkyl vid rekrytering beräknas både synliga och dolda kostnader. De synliga kostnaderna är exempelvis annonsutgiften och eventuella reseersättningar för de sökande. De dolda kostnaderna är exempelvis kostnaden som uppstår när intern personal ska planera rekryteringen, välja ut och intervju aspiranter. Utöver detta så behöver kanske den nyanställde ytterligare utbildning. Om arbetet är av sådan art att det innefattar många komplicerade arbetsuppgifter kommer det även ta lång tid för den nyanställde att skola in sig. Med sådana arbetsuppgifter kan det ta upp till ett och ett halvt år innan den nyanställde kommer upp i full produktionstakt. Skillnaden mellan den nyanställdes produktion och full produktionstakt bör värderas och tas med i kalkylen. Detta blir oftast den största kostnadsposten. (Johanson & Johrén 2011, Catasús et al. 2012)

Vid personalomsättning läggs det även på de kostnader som uppstår för att en i personalen ska avsluta sin anställning. Den personen som ska sluta producerar vanligen inte lika mycket under den tiden som den anställde är kvar på den gamla arbetsplatsen. Löneskillnader mellan den tidigare anställda och den nyanställda ska därför också vara med i kalkylen. Andra tänkbara fördelar är att den nyanställda inte är institutionaliserad på samma sätt och har ett nytt sätt att tänka och kan bidra med nya idéer. Vissa företag med kort inlärningsperiod och låga rekryteringskostnader kan tjäna på hög personalomsättning då de kan ha yngre personal med lägre löner. (Johanson & Johrén 2011, Catasús et al. 2012)

Personalekonomisk redovisning

Grunden till dagens redovisning kan härledas tillbaka till Italien och 1400-talet. Det var där det som idag kallas dubbelbokföring växte fram. Anledningen till att den dubbla bokföringen utvecklades var att handeln växte och detta ställde nya krav. Det var inte endast inköp och försäljning som skulle redovisas utan kredit blev vanligare. Senare under industrialiseringen skedde stora förändringar även i redovisningen. Tidigare hade ett företag en ägare, nu kunde ett företag ha flera ägare. Med den nya formen av ägande blev det viktigt med organisering och redovisning för att ägarna och externa intressenter skulle kunna få en bild av företaget. När storlekarna på företagen växte så ökade samtidigt behovet av styrning och där till redovisning. Ledningen kunde inte längre få en bra bild av företaget genom att vara en del av det utan kunde mer och mer förlita sig på finansiella rapporter. Bokföringen blev en förenklad bild av verkligheten som ledarna kunde använda vid styrning och ledning. (Johanson & Skoog 2001)

Ett vanligt sätt som får personalens värde att synliggöras i årsredovisningen är att skriva att "personalen är vår viktigaste resurs". Om denna standardfras tas på allvar leder dock ställningstagandet till vissa konsekvenser. Organisationen tar hänsyn till att "*... personalen är både en resurs som ska anpassas till de behov organisationen har och är en resurs som måste påverkas för att uppnå framgång samt inte bortse från den ekonomiska logiken bara för att det handlar om personal.*" (Catasús et al. 2012). Hur personalen ska synliggöras i ekonomiska termer finns dock inte någon bestämd mall eller tydliga riktlinjer för. Det är väldigt mycket upp till varje organisation att hitta den lösning som passar dem bäst. Olika organisationer har olika utmaningar och uppfyller detta med olika typer av personal. PE måste därför anpassas till den enskilde organisationen för att ge bäst resultat. De kritiska framgångsfaktorerna kan utmynnas i personalnyckeltal där organisationen fokuserar på de områden där de måste prestera. Exempelvis bör en organisation som har problem med sjukskrivningar fokusera på att få ner dessa. En organisation med hög personalomsättning bör istället fokusera på nyckeltal som handlar om just det. (Johanson & Johrén 2011)

Den personalekonomiska redovisningen används många gånger parallellt med de personalekonomiska kalkylerna. Redovisningen blir en förlängning av kalkylerna och belyser personalen ur olika synvinklar. Björklund och Holmqvist (1999) lyfter fram fem goda skäl till att använda personalekonomisk redovisning. (1) Precis som med kalkylerna så används redovisningen som beslutsunderlag för strategiska beslut. I organisationer där personalen är den viktigaste produktionsfaktorn så ska denna givetvis vara föremål för analys. (2) Redovisningen är även ett hjälpmedel för att kunna hushålla med företagets *alla* resurser, inklusive personalen. (3)

Redovisning används också som ett medel för att lyfta fram personalfrågorna. Genom att synliggöra personalens kompetens, bidrag till verksamheten, kostnader och personalstrukturer höjs statusen på personalarbete och personalfrågorna hamnar i fokus. (4) Redovisning kan även vara ett sätt att slå håll på gamla myter om personal. Exempelvis att kostnaderna för personalen bara kan regleras genom nyanställning eller avveckling. Med redovisning blir det synligt att lönen inte är den enda kostnadsposten som finns. (5) Sist så fyller redovisningen en funktion vid personalarbete när ledningen vill få bättre underlag för personalplanering, internkontroll, jämställdhetsarbete och arbetsmiljöfrågor.

Hälsobokslut

Hälsobokslut är något som används av många organisationer och på senare år har det uppkommit flera nya modeller för hälsobokslut, såsom personalekonomiska bokslut, personalbokslut och kompetensbokslut. (Johanson & Johrén 2011). Traditionellt synliggör inte hälsoboksluten personalens egentliga hälsa utan snarare kostnaderna för ohälsa. På senare tid har hälsobokslut dock utvecklats och innehåller ytterligare icke-monetära nyckeltal som kompletterar kostnadsbiten. Upplysningar om sjukfrånvaron ska enligt lag finnas med i årsredovisningen men återfinns ofta i hälsobokslutet. Där ska även sjukfrånvaron delats in i ålderskategorier och kön. Fler och fler organisationer redovisar också andelen långtidsfriska eller frisknärvaro. Detta innebär ett byte av perspektiv där redovisningen visar på vinsterna med frisk personal snarare än kostnaderna för sjuk personal. Det leder även till ett arbete där arbetsgivaren kan lägga mer fokus på att öka andelen långtidsfriska, istället för att bara fokusera på sjukskrivningarna. Skiftet leder till att organisationen försöker minska risken för att friska blir sjuka istället för att bara försöka se till så att de sjuka ska bli friska så snabbt som möjligt. Att minska risken för sjukdom och att sedan kombinera detta med att förkorta sjuktiden anses vara en gynnsam kombination. (Cronsell, Engvall & Karlsson 2003)

Det har blivit mycket viktigt för organisationerna med nyckeltal men det är en mycket stor spridning på hur de sedan används som beslutunderlag. Idag är nyckeltal också ett verktyg att mäta sådant som inte låter sig mätas i monetära termer. Dessa nyckeltal kallar Johanson och Johrén (2011) för personalbalansnyckeltal. Exempel på detta är jämställdhet. För att kunna diskutera jämställdhet behövs statistik som beskriver hur det ser ut idag och för att det ska gå anges det på ett annat sätt än i pengar. Nyckeltalen används i olika utsträckning vid beslut och handling eller för att få uppmärksamhet och förståelse. Vissa nyckeltal tas dock endast fram för lagstiftning skull men används sedan inte i praktiken. Det har också visat sig att om det inte finns efterfrågan på nyckeltal från ledningen är det ganska givet att ledningen heller inte använder sig av dem. (Johanson & Johrén 2011)

Regeringen ville i början av 2000-talet införa hälsobokslut för att komma till rätta med den höga sjukfrånvaron. Frågeställningar om hälsa, välbefinnande och personalpolitik tog fart på allvar. För att begreppet hälsobokslut skulle få en innebörd prövades det först på ett litet urval som skulle ligga till grund för utveckling och forskningen för hälsobokslut. I ett forskningsprojekt deltog sju kommuner förhoppningen var att i dessa kommuner skulle intresset och engagemanget för hälsoekonomiska frågor att öka. Resultatet blev dock något ambivalent. Det visade sig att det fanns en viss förvirring när det gäller processen för att nå fram till ett hälsobokslut och de

eventuellt efterkommande hälsoförbättringarna. Det fanns också förvirring kring innehållet, inställningen till mätbarhet och begreppsanvändningen. Flera ansåg att hälsobokslut är bra men det måste finnas ett bättre sätt. Begreppet hälsobokslut ansågs också vara svårtolkat med stort utrymme för egen tolkning. Variationsvidden blev stor vid användandet av hälsobokslut eftersom de utvalda kommunerna hade gjort olika tolkningar. Många kommuner körde fast i hur de skulle beräkna hälsa. Det tycktes vara svårt och ledde till frustration och handlingsförlamning. Resultatet av implementeringen efter några år, visade sig vara varierande. Två av kommunerna hade integrerat tankar och instrument från hälsobokslutsprojektet i verksamhetsstyrningen. I resterande kommuner kunde de inte se stor skillnad i verksamhetsstyrningen. Gemensamt för kommunerna var att sjukfrånvaron hade tydligt minskat men att det hade med hälsobokslutsprojektet att göra med var svårt att påvisa. (Johanson & Johrén 2011)

Balansräkning

En balansräkning är en ögonblicksbild över organisationens samlade tillgångar och skulder och skillnaden mellan de två posterna utgör *eget kapital*. Genom att inkludera personalen i tillgångsposter skulle detta skapa en mer rättvis bild av företaget. Att redovisa personalen i balansräkningen är dock inget nytt fenomen. Förr räknade de på slavar som tillgång, idag används det av vissa fotbollsklubbar med professionella spelare eftersom spelarna kan köpas och säljas på en marknad. Inget annat företag får göra på samma sätt då en vanlig anställd inte kan "köpas" och "säljas". Det har dock länge funnits en diskussion om hur de kan aktivera personalen som en tillgång hos vanliga företag. För att kunna göra detta måste vissa problem lösas. (Gröjer & Johanson 1996).

En teoretisk diskussion har funnits om hur personalen skulle föras upp på balansräkningen om lagen godkände det. Gröjer och Johanson (1996) menar att det är rimligt att om nu humankapitalet ska föras upp på balansräkningen så ska det ske efter samma redovisningsprinciper som gäller för andra tillgångar. Nuvarande redovisningspraxis innehåller flera olika värderingsmetoder men i detta fall ansåg de att det var mest rimligt att värdera personalen efter anskaffningsvärdet. Tillgången ska då värderas till den anskaffningskostnad som var förknippad med rekryteringen av personen. Även utbildningsinsatser som är direkt hänförliga till rekryteringen ska också inkluderas. Summan av rekryteringskostnaderna ska sedan föras upp som en tillgång och ska skrivas av. Förslaget är att 10 % avskrivningen per år är rimligt. Om personalen slutar i förtid ska tillgången helt skrivas av. Om personalen utbildas under anställningens gång och denna har en värdehöjande effekt föras upp. Tillgången ska skrivas av under den tiden som utbildningen anses ge effekt, vanligtvis tre år. (Gröjer & Johanson 1996)

Huvudargumentet mot att aktivera personal som en tillgång på balansräkningen har som utgångspunkt i den bokföringsmässiga definitionen av en tillgång. Följande tre absoluta kriterier tas upp:

- Ha en framtida intjäningsförmåga
- Vara mätbar i penningmässiga termer
- Ägas av redovisningsenheten

Kritik finns till att personal inte uppnår en enda av dessa tre kriterier men främst så vänder sig kritiker mot att personal inte kan ägas och således är de inte en tillgång, oavsett hur viktiga de är för företaget. Andra är kritiska till hur personalen ska värderas då detta lätt kommer i konflikt med försiktighetsprincipen. (Johanson & Nilson 1990a)

Resultaträkning

En inte lika kontroversiell idé är att synliggöra personalen i resultaträkningen med ett så kallat personalekonomiskt bokslut och idén fick så stor spridning att riksdagen undersökte möjligheten att lagstifta om den. Grundtanken är att den nuvarande kontoplanen ger en för dålig bild av personalkostnaderna då det främst är bara lönerna som särredovisas. Andra personalkostnader ligger utspridda i andra konton och det skapar ingen bra överblick över de samlade personalkostnaderna. Genom att ge kostnaderna för sjukfrånvaro och personalomsättning egna poster bli de mer synliga. Andra kostnadsposter som ska synliggöras är rekryteringskostnader, kompetensutvecklingskostnader, kostnader för rehabilitering och personalförmåner. Motståndet har dock varit stort då det uppstår flera värderingsproblem. En platsannonser är såklart en del av rekryteringsprocessen men samtidigt reklam för organisationen. Vilket konto ska organisationen belasta en sådan kostnad med? Kritikerna menar att det personalekonomiska bokslutet istället ska redovisas i en bilaga till årsredovisningen, om de ska redovisas alls. (Johanson & Johrén 2011, Catasús et al. 2012)

2.3 Perspektiv på personalekonomi

PE kan tolkas från olika perspektiv där varje perspektiv belyser olika funktioner. Aronsson et al. (1994) sammanfattar tre olika perspektiv; anställda, organisationen och övriga samhället. Annan litteratur nämner marknadsperspektivet vilket också behandlas i denna studie. Vid en genomgång av litteraturen upptäcktes snabbt att ett perspektiv kan ha många namn beroende på författare och att författarna ibland sympatiserar med ett perspektiv mer än de andra.

Organisationsperspektivet

Perspektivet utgår ifrån organisationens bästa och perspektivet har många synonymer. Flamholtz ledningsperspektiv är den samma som Hällstens organisationsperspektiv. Aronsson et al. (1994) nämner ytterligare två synonymer; verksamhetsperspektivet och arbetsgivarperspektivet. De menar också att PE är en gren ur företagsekonomin och har därför per definition ett organisatoriskt perspektiv. Hällsten (2000) menar att det organisatoriska perspektivet är det vanligaste ute i verksamheterna.

Organisationsperspektivet utgår ifrån vad organisationen i sig har för nytta av sin personal och personalekonomi. Synsättet att personalen bidrar till organisationens måluppfyllelse motiverar ledningen att värdera och behandla den därefter (Johanson & Nilson 1990a). Detta innebär att personalen systematiskt jämnställs med alla andra produktionsresurser. Om personalen är viktig för produktionen tas personalen om hand och underhålls i likhet med andra viktiga resurser. En satsning på förebyggande personalvård blir med perspektivet likt vilken annan investering som helst och värderas efter den avkastning satsningen kan ge i form av minskade personalkostnader. (Catasús et al. 2012).

Personalekonomisk information gör det möjligt för företagsledarna att få en mer samlad bild av företaget än tidigare. Bra finansiella resultat kan uppnås på bekostad av humankapitalet, vilket kan komma att bestraffa företaget i framtiden. Information om personalen kan också belysa sådan ineffektivitet som annars inte hade rapporterats. Utan information har ledningen en tendens att se personalkostnaderna i ett kortsiktigt perspektiv (Aronsson et al. 1994). Med ett organisationsperspektiv fokuserar ledningen på hur de kan använda PE för att uppnå verksamhetens uppsatta mål. Det betyder alltså att PE per automatik inte är något bra för personalen utan är till för att maximera måluppfyllelsen. Ofta så sammanfaller dock intressena och tillämpningen av PE vilket gynnar både organisationen och personalen. Däremot så ska arbetstagarna utifrån ett organisatoriskt perspektiv visa hänsyn till organisationens intresse och ge efter på sin egen nytta. Ur ett organisatoriskt perspektiv kan PE ge flera oönskade effekter. Det råder en viss motsättning mellan vad som är optimalt ur organisationens synvinkel och vad som är etiskt försvarsbart. De menar att PE måste kompletteras med etik, eller som de uttrycker det, personalpolitik. Risken att företag begår oetiska handlingar är som störst när de har stora ekonomiska utmaningar. (Aronsson et al. 1994)

Individperspektivet

Perspektivet utgår från vad som är bäst för de anställda. Von Thünen⁷ (i Johanson & Nilson 1990a) ansåg att penningmässiga värderingar av personalen leder till att människorna behandlas bättre och att PE ska användas då företagen blir mer varsamma om varje anställd för dennes egen skull. Han tar upp ett exempel där befälhavaren i ett krig som kan offra hundra människor för att skydda en kanon, eftersom kanoner kostar pengar men människor är "gratis". Exemplet motiverar användningen av PE genom att peka på omoraliska följder om beslutsfattare inte använder sig av det. En monetär värdering av människorna hade balanserat upp skålen och i längden hade detta gynnat människan då denne behandlas som det värde den har. Johanson och Johrén (1993) skriver att: *"De personalekonomiska beräkningarna syftar, enligt vårt synsätt inte primärt till en effektivare styrning av produktionsresursen personal utan till att påvisa misshushållning, till gagn för den enskilda människans värdighet."* Även om prioriteringen är tydlig så förtydligas inte "enskilda människors värdighet" särskilt mycket mer. Hällsten (2000) menar att individperspektivet kombineras med etiska normativa utsagor om hur en arbetsgivare bör agera och för arbetsgivaren kan PE bli ett verktyg för att leva upp dessa förväntningar.

Samhällsperspektivet

PE har även ett värde i ett samhällsekonomiskt sammanhang. Perspektivet utgår från vad som är samhällets bästa och är synonymt med den etiska norm som gäller i samhället. Med perspektivet ska arbetsgivaren inte bara ta hänsyn till organisationen och de anställda utan även alla andra personer i samhället. När arbetsgivaren gör personalekonomiska beräkningar ska de inte bara se till sin egen vinst utan även hur detta påverkar samhället ekonomiskt. Dessa normer kan ligga i direkt konflikt med organisationer och individers nyttomaximering. Hur stor denna konflikt är beror då på hur mycket organisationer och individers nyttomaximering avviker från vad som är bäst för samhället. Med ett samhällsekonomiskt perspektiv på PE kan samhällsekonomisk effektivitet uppnås vilket inte är något som arbetsgivarna gör självmant. För att detta på lång sikt

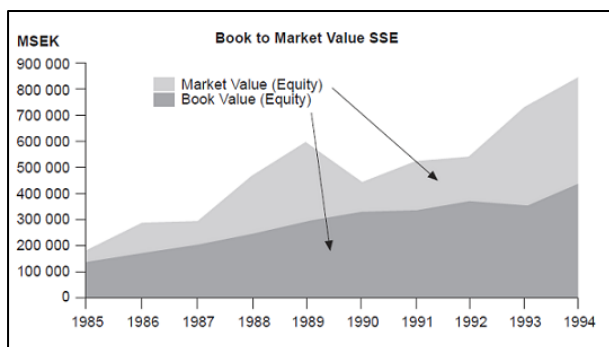
⁷ Framstående nationalekonom i början av 1800-talet som framförallt skrev om jordbruk.

ska uppnås måste det skapas incitament så att arbetsgivarna bidrar till en sådan utveckling. (Aronsson et al. 1994). Arbetsgivarna kan ta ett socialt ansvar och genom att exempelvis även rehabilitera anställda som är olönsamma. För organisationer är det oftast lönsamt att tidigt rehabilitera personal vid skada eller sjukdom. Däremot skulle det vara billigare för organisationen att avskeda personal som de tror kommer vara långtidssjukskrivna eller äldre som inte har lång tid kvar till pension. Ur ett samhällsekonomiskt perspektiv är det dock nästan all lyckad rehabilitering lönsam. Personer är inte bara personal utan även en medborgare och brukare av välfärdstjänster. Staten har därför reglerat så att företag agerar på ett sätt som ligger närmare vad som är samhällsekonomiskt lönsamt. (Aronsson et al. 1994).

Marknadsperspektivet

Syftet med PE utifrån marknadsperspektivet är att synliggöra humankapitalet i verksamheten för att skapa en rättvis bild behövs det att alla de immateriella tillgångarna redovisas. I första hand ska kapitalet synliggöras i årsredovisningen för att informera intressenter såsom ägare, finansinstitut, leverantörer, personal, fack, väljare och skattebetalare. Perspektivet utgår främst från den privata markanden men flertalet av intressenterna är även aktuella för offentliga organisationer. Även om det inte finns allmänt accepterade modeller för hur de mänskliga resurserna ska värderas och redovisas finns det inom perspektivet en tro och stark vilja att det går. (Gröjer & Johanson 1998)

Figur 1. Marknadsperspektivet



Kommentar: Diagrammet visar den samlade skillnaden mellan bokfört värde och marknadsvärde för företag på Stockholmsbörsen (Gröjer & Johanson 1998).

Behovet av ett marknadsperspektiv brukar också förklaras genom att det finns ett gap mellan bokfört värde och marknadsvärdet på företag. Gapet kan jämföras med den förvärvade goodwill som uppkommer när företag köps upp. Under en lång tid har gapet mellan bokfört och marknadsvärde växt vilket är ett bevis att immateriella tillgångar blir allt viktigare. Att gapen ökar kan ha sin förklaring i att markanden värderar humankapitalet mer än tidigare även om denna inte återfinns i den traditionella redovisningen. Allt fler aktörer har på senare tid förstått vikten i att komplettera de finansiella måtten med kvalitativa mått för

att kunna mäta icke-materiella tillgångar. Gapet består dock inte bara av humankapital utan även av kundkontakter, affärsprocesser och utvecklingsrelaterade värden. (Johanson & Skoog 2001)

2.4 Ändamålsförklaringar för personalekonomi

Ändamålsförklaringar, även kallad avsiktsförklaringar, förklarar handlingar utifrån en aktörs motiv, avsikter och syfte med handlandet. Handlandet är alltså ett uttryck för en aktörs önskan om ett framtida tillstånd och varje handling avser att närma sig detta tillstånd. (Elster & Sandström 1988). För att finna ändamålsförklaringarna för PE ska målen med PE identifieras. Johanson och Nilson (1990a) använder sig av tre ändamålsförklaringar vid analys i sin litteraturstudie. De kom fram till

alla tre återfanns men i olika utsträckning och kombinationer. Senare utvecklades ändamålen och tillslut definieras som:

- A. *"PE som ett politiskt verktyg för att påvisa misshushållning inom personalområdet och därmed kraftfullare kunna argumentera för bättre satsningar/hushållning.*
- B. *PE som ett pedagogiskt instrument för att bena upp, strukturera och därmed bättre förstå personalproblem ur ett nyttoperspektiv och därmed kunna väga nyttovärde mot andra värden.*
- C. *PE som ett beslutshjälpmiddel för ett hushållningsmässigt klokare handlande inom personalområdet."* (Johanson & Nilson 1992, Gröjer & Johanson 1996)

Johanson (1992) gjorde en studie på två landsting och intervjuade flera personer i olika organisatoriska nivåer om PE. Studien visade att bland de som hade använt sig av PE återfanns alla tre ändamålen. Ändamål A fanns i egenskap av att personerna hade använt sig av personalekonomiska argument för en viss återgård, dock inte som ett politiskt verktyg för att på ett mer allmänt sätt argumentera för ett mänskligare arbetsliv. Ändamål B återfanns också då flera hade använt beräkningar för att bena upp problem. Ändamål C återfanns hos alla respondenter som hade använt sig av PE. Johanson noterar dock att ändamålen oftast används i två kombinationer. Antingen C och A eller C och B. Det är också tydligt att det inte finns några vattentäta skott mellan ändamålen utan att det i vissa fall går in i varandra. Studien visade också att olika organisatoriska nivåer inom lanstingen har påverkats olika av PE. Det verkar som ju högre en person befinner sig i den hierarkiska stegen ju svårare har de att acceptera PE. De högsta cheferna har en tendens att vara låsta i förhållande till traditionella ekonomisystemets regler. I landstingen var klinikchefer helt opåverkade av PE. De gör inga kalkyler och deras "tänkande" har inte heller påverkats. På den lägre organisatoriska nivån har dock klinikföreståndare och stabsrepresentanter visat på förändring sedan införandet av PE. Flertalet har själva utfört personalekonomiska beräkningar och själva vidtagit eller fått andra att vidta åtgärder som har utlösts av en personalekonomisk beräkning. De har även fått ett nytt ekonomiskt "tänkande". En av respondenterna försökte införa personalekonomiskt tänkande vid löneförhandlingen men fann att där gällde betydligt starkare principer och tar därefter aldrig upp ämnet igen i lönesammanhang. (Johanson 1992)

Johanson och Nilson (1992) valde senare att ytterligare förtydliga de tre ändamålen. De fann att det annars fanns för stor risk för andra tolkningar.

- A. *"I detta fall menar vi att de personalekonomiska beräkningarna som kvantitativ information förstärker argumenteringen inför ett personalbeslut.*
- B. *I detta fall menar vi att själva kalkylprocessen är ett instrument i sig för att bena upp en problemsituation.*
- C. *I detta fall menar vi att personalekonomiska beräkningar bidrar till ett klokare handlande därför att de ekonomiska konsekvenserna inför beslut och åtgärder synliggörs."* (Johanson & Nilson 1992)

2.5 Kritik

PE har inte varit emun mot kritik då den har under en lång tid utmanat ekonomiska normer och tänkesätt. Den största delen av kritiken har riktat in sig på att mänskliga resurser inte ska få klassas som en tillgång med hänvisning till tillgångars starka koppling till bokföringsmässig balansräkning. Enligt Ekonomistyrningsverket ska en tillgång redovisas i balansräkning när: *"... det är sannolikt att de framtida ekonomiska fördelar eller den servicepotential som är förknippade med innehavet kommer att tillföras redovisningsenheten och när dess anskaffningskostnad eller dess värde kan mätas på ett tillförlitligt sätt."* (Ekonomistyrningsverket 2002). Att personalen sannolikt ger ekonomiska fördelar eller servicepotential är inte särskilt kontroversiellt. Däremot så är begreppet "innehav" det. Flera författare menar att personal absolut inte får eller bör klassas som en tillgång eftersom organisationen varken kan äga eller kontrollera personal, de anställda har ju rätt att säga upp sig. Istället bör företagets kontrakt jämföras med ett hyreskontrakt. (Rhode, Lawler lii & Sundem 1976, Grundy & Dobinson 1981, Smith 2006). Smith menar samtidigt att även om vanliga organisationer skulle äga sin personal så skulle det inte gå att mäta värdet på ett tillförlitligt sätt. Anskaffningsvärde på kunskap är kanske lätt att beräkna när organisationen själva betalar utbildningen för sin personal men hur gör de med personal som redan har fått utbildning från universiteten? Eftersom organisationen inte har betalat för denna så blir anskaffningskostnaden för denna kunskap noll. Den smått absurda situationen uppstår då när endast egenfinansierad utbildning räknas med.

Kritikerna fortsätter med att poängtera med en liberal tolkning av tillgång för in kunskapskapital i balansräkningen så måste det även göras så med skulderna. Resultatet blir då att framtida ekonomiska händelser såsom alla löneutbetalningar, ska föras upp som en skuld. Kontentan blir en balansräkning med enorma tillgångar och stora skuldposter utan att det förbättrar balansräkningens validitet. Balansräkningen blir då högst spekulativ och visar på det eventuella framtida nettovärdet av personalen. (Grundy & Dobinson 1981, Smith 2006)

Personalekonomiska förespråkare menar att personalen måste vara med i balansräkningen eftersom balansräkningen ska ge en samlad bild av värdet som bolaget har. Externa intressenter såsom finansinstitut och aktieägare måste få en så korrekt bild som möjligt. Förespråkarna menar också att den stora skillnaden mellan bokfört värde och marknadsvärde på ett företag bevisar att balansräkningen idag är missvisande. Rutledge menar att ingen seriös investerare tror att balansräkningen ska spegla den sanna tillgången av ett företag vilket gör att förespråkarnas argument inte längre håller. Han intervjuade Microsofts CFO som menar att en revisor inte ska göra en analytikers jobb och tvärt om. Det är meningen att balansräkningen ska visa på de långsiktiga tillgångarna och marknadsvärdet ska värderas efter marknadens syn på företagets kortsiktiga avkastningsmöjlighet. De klarar sig alldeles utmärkt utan att beräkna intellektuellt kapital. (Rutledge 1997)

En annan invändning mot PE är att om arbetsgivaren väljer att mäta individers värde i ett företag kan detta leda till många ekonomiskt oönskade effekter. Antagligen vill inte ledningen att personalen ska veta vad den är värd för de försvagar deras förhandlingsförmåga vid lönesamtalen. (Rhode et al. 1976). Tanken att PE kan leda till ökade personalkostnader kan därför fungera som en hämmande faktor för dess utveckling.

Det finns även kritik till personalekonomiska kalkyler och bokslut. Hällsten (2000) som ändå får räknas som en av personalekonomins förespråkare är dock inte helt utan självkritik och kommer fram till att personalekonomiska kalkyler sällan leder till personalekonomiska åtgärder. Kalkyler uppstår i situationer när besluten informellt redan är fattade och används då för att legitimisera ett beslut de ändå hade tänkt fatta. Likaså leder inte personalekonomiska bokslut till några åtgärder då den verkar sakna förankring och legitimitet. Han menar dock att PE är viktig eftersom det leder till förändrat tankesätt och att det är detta nya tankesätt som leder till personalekonomiska åtgärder. Flera hävdar att det är omänskligt att göra personalekonomiska kalkyler där individer reduceras till monetära värden. Personalekonomiska kalkyler bygger som alla andra kalkyler på nyttoberäkningar. Johanson och Johrén (1993) visar att ett blint användande av kalkyler i landstingen skulle kunna leda till att de låter svaga barn dö, eftersom de kostar så mycket att vårda. Ett skrämmande exempel som faktiskt var uppe för diskussion i ett landsting 1991. En nytto-baserad kalkyl utgår ifrån att alla resurser kan ersättas med andra resurser. Människor har därför ingen plats i nyttokalkyler då varje människa är oersättlig. Ett sådant sätt att räkna skulle inkräkta på människornas värdighet och kan i värsta fall leda till fruktanstvärda handlingar. Kalkylerna kan därför inte själv stå som grund för beslut i någon form utan måste alltid kompletteras med etik och i personalsammanhang med fast personalpolitik. (Johanson & Johrén 2011)

3. Vår studie

Efter litteraturgenomgången av tidigare forskning kan det konstateras att det finns vissa vetenskapliga problem med personalekonomi. Ett av problemen är att det finns ett outforskat område om PE inom den kommunala sektorn. Ett annat problem är oenigheten bland forskarna och utövarna om vad PE egentligen är och vem eller vad PE är till för. Denna studie kommer att komplettera tidigare forskning och studera en kommun. Vi kommer även att studera vilka ändamål och perspektiv som finns. Metod och tillvägagångssätt presenteras i samma kapitel för att läsaren ska på ett bättre sätt kunna följa uppsatsens arbete i kronologisk ordning. Först beskrivs studiens tillkomst och varifrån studien tog avstamp. Efter en diskussion med en representant från Göteborg stad om personalekonomins utmaningar valde vi att fortsättningsvis rikta in oss på kommunen. Vi gjorde tidigt en kartläggning över stadsdelsförvaltningarna vilket visade att de använde sig av PE i vissa delar. För att svara på forskningsfrågorna och uppfylla vårt syfte konstruerades en insamlingsmetod som bestod av en kombination av enkät (del 1) och intervju (del 2). Sist i kapitlet presenteras urvalet av stadsdelsförvaltningar och respondenter från varje SDF.

3.1 Problem

I Sverige får PE som ämne större och större intresse från akademiker och praktiker. Flertalet företag har gått i bränschen för personalekonomiska beräkningar och redovisning och hyllas för sin kostnadsmedvetenhet. Detta har även lett till en centrering av forskning på privata arbetsgivare på bekostnad av de offentliga. Av de få studier som har gjorts om offentlig sektor så har de främst handlat om landsting. Johanson och Nilson (1990b) härledde tre ändamål från en litteraturstudie och testade om dessa återfanns i landstingen. Nu när fler kommuner arbetar med PE är det motiverat att även se vilka ändamål som återfinns de kommunala verksamheterna.

Olika perspektiv har olika utgångspunkter där varje perspektiv utgår från en aktörs synvinkel. Olika perspektiv belyser även olika funktioner och leder till olika former av användning utifrån vilken utgångspunkt aktörerna har. Perspektiven påverkar hela kedjan från syfte, handlade och resultat. Även PE kan ses utifrån olika perspektiv och valet av perspektiv påverkar till stor grad vilket form av PE de använder sig av. Personalekonomins olika former påverkar olika aktörer i samhället. Vilket perspektiv som PE ska ses utifrån råder det viss oenighet om. PE kan ses utifrån fyra olika perspektiv där varje perspektiv belyser olika funktioner och syften. Forskarna utgår från ett eller flera perspektiv när de beskriver PE vilket får olika innebörd. Aronsson et al. (1994) utgår från det *organisatoriska perspektivet* och ser PE som ett verktyg för uppnå verksamhetens mål genom att personalen behandlas i likhet med andra produktionsresurser. Johanson och Johrén (1993) skriver om *individperspektivet* och menar att PE ska användas då den påvisar den enskilda människans värdighet. Catasús et al. (2012) skriver istället om PE utifrån ett *samhällsperspektiv* där organisationer tar ett socialt ansvar och ska agera som goda samhällsmedborgare. Johanson och Skoog (2001) skriver om *marknadsperspektivet* som utgår från att ge externa intressenter en

redovisning som speglar det sanna resultatet och tillgångarna. Eftersom personal utgör en stor del immateriell tillgång bör denna värderas och tas med i redovisningen likt andra tillgångar.

Samtidigt observerade Johanson motsättningar i själva verksamheten mellan ekonomi och HR-avdelningen. Johanson och Johrén (2011) menar att förenklat så är personalavdelningen mer intresserad av hur personalekonomiska kalkyler kan användas som underlag för argumentation för sådant som gynnar personalen. Ekonomiavdelningen däremot är mer intresserad av hur personalekonomisk redovisningen kan fungera som styrning av organisationen. Bristen på samsyn kan skapa motsättningar i arbetsgrupper och bromsar arbetet med personalekonomi. Berglund (2002) beskriver motsättningarna mellan HR och EK som en effekt av att HR genomgår en professionaliseringsprocess. HR får mer och mer inflytande över organisationer på grund av deras anpassning efter det ekonomiska språket och den ekonomiska logiken. De utmanar nu rådande makt- och strukturförhållanden vilket sker på bekostnad av de rådande makthavarna, ekonomerna. Eftersom PE vilar på ett samarbete mellan de båda professionerna kan sådana motsättningar missgynna utvecklingen av PE. Istället behövs samsyn i termer av ändamål och perspektiv.

Som tidigare nämnts så finns det begränsat med studier på offentlig sektor och av dessa är få om kommunal sektor. Samtidigt är det kommunerna som arbetsgivare som har flest sjukskrivningsdagar per anställd och skulle vid första anblick ha störst nytta av personalekonomi. Med nästan 700 000 arbetstagare i kommunal sektor skulle en förbättrad hushållning med mänskliga resurserna bidra till minskade personalkostnader och ett mer drägligt arbetsliv. Samhället står inför stora finansieringsproblem och de kommande utmaningarna för välfärden sätter stor press på kostnadsbesparingar. PE skulle kunna vara en delösning på framtidens välfärdsfinansiering.

3.2 Syfte & Forskningsfrågor

Ändamål förklarar handlingar utifrån aktörernas avsikter och motiv. Vår studie kommer att förklara varför en kommun använder sig av PE genom att kartlägga tre personalekonomiska ändamål. Efter litteraturstudien var det tydligt att det fanns en viss oenighet bland både forskare och utövare om ur vilket perspektiv PE ska ses utifrån. Eftersom perspektiven belyser olika funktioner och syften kan oenighet i detta påverka arbetet med personalekonomi. Vi kommer därför även att undersöka vilka perspektiv med PE som finns bland de som arbetar med det i kommunen. Arbetet med PE är ett samarbete och för att detta ska bli framgångsrikt behövs samsyn. Vi kommer därför att studera två professioner som arbetar med PE för att se om de har samma perspektiv och ändamål. Vårt syfte är att ta reda på varför PE används i kommunal sektor genom att studera ändamål, perspektiv och två professioner.

Vår övergripande forskningsfråga är *"Varför använder sig kommunen av personalekonomi?"* För att svara på *varför* har vi konkretiserat frågan till i två forskningsfrågor. Genom att kartlägga vilka perspektiv och ändamål som finns med PE förklaras varför det används. Vidare har två yrkesgrupper stort inflytande över arbetet med PE. I vilket utsträckning samsyn finns mellan dessa två professioner kan också förklara varför, eller varför inte, kommunen använder sig av personalekonomi.

Forskningsfrågor:

1. *Vilka personalekonomiska perspektiv och ändamål återfinns i kommunen?*
2. *Har EK och HR i kommunen olika eller samma syn på personalekonomi?*

3.3 Avgränsningar

Studien handlar om PE i kommunal sektor. Studien avgränsar sig till Göteborgs stad. Vi har även valt att lägga störst tyngd på ett kvalitativt angreppssätt och som logiskt följd av det blir analysen av kvalitativ art. Vi har dock använt oss av viss kvantitativ information men då utan ambitionen att bevisa statistiska samband.

3.4 Metod & tillvägagångssätt

Eftersom den interna personalhanteringen hanteras av varje enskild SDF så fanns det en möjlighet att olika stadsdelsförvaltningar hade olika utbredd användning av PE. Göteborgs stad utgjorde ingen central styrning i frågan och fungerade därför inte som analysenhet. Istället riktades intresset till de enskilda stadsdelsförvaltningarna. Parallellt med inläsning om PE genomfördes en webbenkät (se bilaga 1) för att se om det fanns några interna skillnader av användandet av PE mellan Göteborgs tio stadsdelsförvaltningar. Enkäten fungerade som en kartläggning av stadsdelsförvaltningarna och resultatet av denna enkät kom senare att ligga till grund för vårt urval. För kartläggningsenkäten fick ekonomicheferna vara informanter och bidra med information om vilka delar av PE som användes i deras SDF. En informant är en person som kan bidra med information och berätta hur det faktiskt fungerar i en organisation, snarare än personliga tankar. (Esaïasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud 2012). Informanterna i denna studie arbetade i en hög organisatorisk ställning och kunde svara för hela sin SDF i kartläggningsenkätens övergripande frågor. Enkäten skickades ut som en webbenkät via mail till alla de tio ekonomicheferna som fick svara på i lugn och ro. Vi ville få svaren så snabbt som möjligt då den skulle fungera som en kartläggning för fortsatt studie. Enkäten bestod av sju stycken Ja/Nej-frågor. En påminnelse fick skickas ut och vi fick in alla svar inom två veckor. I två av fallen delegerade ekonomichefen uppgiften till en annan ekonom som ansågs vara mer lämplig att svara på frågorna.

Kartläggningsenkäten var programmerad så att informanterna fick välja mellan att svara *ja* eller *nej* på frågorna. Det fanns inget utrymme för alternativa svar. Enkäten accepterade inte heller blanka svar eller att informanten kunde svara både *ja* och *nej* på samma fråga. För att kunna identifiera informanten fick de först skriva in sitt namn och sedan ange vilken stadsdel de representerade. Första frågan fungerade som en övergripande fråga om de använder sig av PE. Från vår litteraturgenomgång visste vi att begreppsförvirringen av PE var på visa håll stor. Enkäten utformades därför så att om informanten svarade *nej* på denna fråga så var de tvungna att svara på resten av enkäten ändå. Detta för att säkerhetsställa att ingen svarade *nej* på första frågan för att de inte förstod begreppet *personalekonomi* men som praktiserade PE trots allt. De sex följande frågorna fungerade som en konkretisering av begreppet personalekonomi.

PE brukar vanligtvis praktiseras i termer av kalkyler och redovisning. För att tydliggöra med vad avses med personalekonomiska kalkyler konkretiserades detta ytterligare. Genom att dela upp

begreppet kunde enkäten fånga upp variation inom kalkylering mellan de olika stadsdelsförvaltningarna. Enkäten utformades efter Aronsson et al. (1994) fyra olika typer av vanliga personalekonomiska kalkyler, nämligen rekrytering, utbildning, arbetsmiljöfrågor och uppsägning/nedskärning. Vidare konkretiserades redovisning genom att separera på hälsobokslut och personalekonomisk redovisning.

Kartläggningsenkäten blev, förutom en kartläggning, en del av urvalsmetoden. Den övergripande forskningsfrågan var "varför använder sig kommunen av personalekonomi" och inte "varför inte" var det rimligt att fokusera på de stadsdelsförvaltningar som faktiskt använder sig av PE. De stadsdelsförvaltningar som aktivt använder sig av PE i sin verksamhet skulle även bättre kunna svara på våra frågor. De stadsdelsförvaltningar som inte använde sig av PE eller endast i liten utsträckning föll därför bort i urvalet.

Enkäten var utformad som en övergripande fråga om de använder sig av PE följt av sex uppföljningsfrågor. Av dessa frågor var fyra relaterade till kalkyler och två till redovisning. Eftersom dessa två delar utgjorde lika stor del av PE skulle de även väga lika tungt i urvalet. Svaren blev därför poängsatta så att varje Ja-svar i kalkyldelen gav en poäng och varje Ja-svar på redovisningsdelen gav två poäng. Varje del gav max fyra poäng och totalt sätt kunde en SDF få max åtta poäng. Den första övergripande frågan poängsattes inte eftersom detta vore att ge poäng två gånger då den första frågan konkretiseras i de sex följande. Hade vi inte vägt poängsystemet hade kalkyldelen vägt tyngre bara för att den hade konkretiserats i fler frågor vilket hade snedvridit resultatet och urvalet.

Tabell 1. Resultat av kartläggningsenkät.

	Angered	Askim-Frölunda-Högsbo	Centrum	Lundby	Majorna – Linné	Norra Hisingen	Västra Göteborg	Västra Hisingen	Örgryte-Härlanda	Östra Göteborg
Använder er SDF sig av personalekonomi?	Nej	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
Använder er SDF sig av personalekonomiska kalkyler vid...?										
1. Rekrytering	Nej	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
2. Utbildning	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja
3. Arbetsmiljöfrågor	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja
4. Uppsägningar / Nedskärning	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Ja
Finns det hälsobokslut i er SDF?	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja	Nej	Nej
Finns det personalekonomisk redovisning i er SDF?	Nej	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja
Poäng	0	2	4	0	2	2	5	5	2	5

Med tidigare nämnda bedömningsgrunder för urval föll sex stadsdelsförvaltningar eftersom de använde sig endast i liten utsträckning av PE. Två fick nämligen noll poäng och fyra stadsdelsförvaltningar fick två poäng. De fyra stadsdelsförvaltningarna med flest poäng utmärkte sig genom att ha minst dubbelt så många poäng som gruppen med två poäng. Studiens urval blev de stadsdelsförvaltningar som fick 4 respektive 5 poäng.

Efter urvalet av stadsdelsförvaltningar som skulle var med i studien påbörjades sökningen efter respondenter inom varje SDF. Sedan kartläggningen hade vi redan haft kontakt med ekonomicheferna och det är en grupp med stort inflytande över personalekonomiarbetet. Det var därför naturligt att börja urval med att fråga ekonomicheferna vem som hade bäst kunskap av PE i just deras avdelning. PE är dock ett arbete som inte bara involverar ekonomer utan sker i samarbete mellan andra professioner. Tidigare så hade Johanson och Johrén (2011) noterat olika värderingar och motsättningar mellan Ekonomi och Human Resources så att bara intervjua ekonomer skulle kunna snedvrída resultatet då endast en profession kommer till tal. Urvalet kompletterades genom att kontakta respektive HR-chef för att se om de eller någon på deras avdelning var lämplig att intervjua. Hädanefter kommer stadsdelarna att refereras till efter deras kodade namn för att säkerhetsställa anonymiteten. Det finns exempelvis bara finns en ekonomichef per SDF och då skulle en namngivning av den specifika stadsdelsförvaltningen och respondentens titel direkt peka på vem som har sagt vad.

Tabell 2. Rangordning av SDF utifrån poängsystemet.

Västra Göteborg	5p
Västra Hisingen	5p
Östra Göteborg	5p
Centrum	4p
Härlanda	2p
Hisingen	2p
Majorna – Linné	2p
Frölunda-Högsbo	2p
Lundby	0p
Angered	0p

Kommentar: Stadsdelsförvaltningar med samma poäng presenteras utan inbördes ordning. Totalt delades det ut 27 poäng med ett genomsnitt per SDF på 2,7 poäng och median på 2 poäng.

Tabell 3. Respondenternas befattningar

Stadsdel	Respondent
SDF A	Stadsdelsdirektör
	Ekonomichef
	HR-chef
SDF B	Ekonomichef
	HR-chef
SDF C	Ekonomicontroller
	Ekonomichef
	HR-specialist
SDF D	Ekonom
	HR-chef

Det är vanligt att antalet respondenter ökar under studies gång. Esaiasson et al. (2012) kallar det för en snöbollseffekt när respondenterna ger förslag på nya svars personer som inte var planerade från början. Detta hände även under vår studie. Vissa respondenter kom med förslag på andra i organisationen som skulle kunna bidra med en ytterligare synvinkel. I SDF C intervjuades en ekonomicontroller på inrådan av en av respondenterna. Detta var samma respondent som hade varit informant och svarat på kartläggningsenkäten i ekonomichefens ställe. Efter inrådan togs även kontakt med stadsdelsdirektören på

SDF A. Eftersom varken direktören eller ekonomicontrollern faller in under ekonomi- eller personalkategorin finns ej dessa med i flera av de kommande diagrammen när jämförelser mellan professioner eller stadsdelar görs.

3.4.1 Enkät (Del 1)

För att ta reda på vilka perspektiv och ändamål som EK och HR hade utformades en enkät och det genomfördes intervjuer. Enkäten var uppdelad på två sidor där den första sidan handlade om perspektiven och besvarades med kortmetoden och den andra sidan om ändamålen som besvarades med en Likertskala. Respondenterna svar på enkäten (del 1) blev sedan underlag för intervjun (del 2).

När Malmer (2003) skulle undersöka hur kommunala priser för vatten och avlopp blev till så utformade han en "kortmetod". Den gick ut på att han konstruerade tolv begrepp som han ansåg kunde förklara kommunala avgiftsnivåer och taxkonstruktioner. Varje begrepp skrevs ner på ett kort och respondenten ombads sedan att sortera korten i den ordning respondenten ansåg att begreppet hade störst inverkar på avgiftens utformning. Begreppen var öppna för tolkning så det var naturligt att följa upp kortläggningen med en intervju. Respondenten fick förklara hur vederbörande tolkade varje begrepp och hur dessa relaterade till avgifter och taxa.⁸ Upplägget av denna uppsats har tagit stor inspiration av Malmers metod då denna form av upplägg skulle kunna hjälpa oss att få svar på forskningsfrågorna. Kortmetoden fungerar som en bra bas för efterkommande intervjuer och bidrar till en framgångsrik struktur på samtalet. Dessutom utgör resultatet av kortläggningen en kombination av både kvalitativ och kvantitativ data vilket utgör en intressant grund för analys. Eftersom vårt möte med respondenterna skedde på distans utformades kortmetoden som en webbenkät. Enkäten hade två sidor med olika design där den första sidan var inspirerad av från Malmers kortmetod. Respondenten svarade på enkäten genom att rangorda åtta påståenden efter vad som stämmer bäst in på personalekonomi. Påståendenas placering i enkäten randomiserades inför vare ny enkät för att minska risken att ursprungsplaceringen skulle påverka resultatet. För kortmetodens tillförlitlighet var det väldigt viktigt att det skulle vara lätt att flytta korten. För detta programmerades enkäten så att varje kort hade en siffra framför sig som representerade kortets placering i rangordningen. Respondenten kunde ändra siffran för att ändra placeringen på kortet. Automatiskt flyttades då kortet så att korten alltid presenterades i rangordning. Två kort kunde inte ha samma placering så respondenterna blev tvungna att göra ett ställningstagande. Enkäten konstruerades även med en kompletterande metod där respondenten istället för att ändra siffrorna framför korten så kunde vederbörjande använda sig av drag-and-drop där de med muspekaren kunde markera ett påstående och flytta den till önskad plats. Siffran framför kortet ändrades då automatiskt.

Till skillnad från Malmers kortmetod som utgår från tre olika förklaringsformler utgår denna studies kort från fyra olika perspektiv på personalekonomi. Varje perspektiv konkretiserades till två påståenden vilket gav åtta kort totalt. Kortet presenteras nedan och teorin som den härletts ifrån presenteras i kapitlet "Perspektiv på personalekonomi".

Organisationsperspektivet:

(O1): PE blir ett verktyg för att uppnå organisationens uppsatta mål.

(O2): PE gör att personalen behandlas i likhet med andra resurser.

⁸ För vidare läsning kan vi rekommendera *Ett pris blir till* av Stellan Malmer.

Individperspektivet:

(I1): PE motverkar moraliskt tvivelaktiga handlingar gentemot de anställda.

(I2): PE leder alltid till att människor behandlas bättre.

Samhällsperspektivet:

(S1): PE ger långsiktiga positiva effekter på samhällsekonomin.

(S2): PE gör att organisationen tar ett socialt ansvar.

Marknadsperspektivet:

(M1): PE synliggör humankapitalet i redovisningen.

(M2): PE bidrar till en rättvis bild av organisationens samlade tillgångar.

Förutom perspektiven så skulle även de ändamål som återfanns i tidigare forskning kunna ge en förklaring på hur respondenterna ser på PE. En av studiens forskningsfrågor handlade om vilka *"ändamål som återfinns i kommunen"*. Genom att undersöka ändamålen bland de två yrkesgrupperna kunde även skillnader mellan professionerna att analyseras. Ändamålen behandlades på en egen sida i enkäten och på det sättet åtskilja dem från perspektivet eftersom för ändamålen behövdes en annan metod. Perspektiven som tidigare hade behandlats med kortmetoden kunde med fördel rangordnas eftersom perspektiven i flera avseenden ligger i konflikt med varandra. Samma sak gäller inte med ändamålen. Där finns ingen konflikt mellan dem och därför vore det inte fruktbart att tvinga respondenterna att rangordna dem. Ändamålen kan vid första anblick upplevas krångliga och även Johanson, som konstruerade dem, har vid flera tillfällen försökt att förtydliga dessa. För att få reda på vilka ändamål som återfanns var det viktigt att ändamålen operationaliserades till ett förståeligt mätbart påstående och det resulterade i tre olika påståenden, ett per ändamål.

Ändamål A: PE hjälper oss att argumentera och för att påvisa misshushållning.

Ändamål B: PE hjälper oss att förstå och bena upp ett problem.

Ändamål C: PE hjälper oss att få ett bättre beslutsunderlag vid personalfrågor.

Frågan konstruerades efter en Likertskala där respondenterna fick svara hur väl de stämde överens med vad PE bidrog med enligt dem. Varje ändamål operationaliserades till ett påstående och svarsalternativen bestod av fem svarsalternativ, *stämmer mycket bra, stämmer ganska bra, stämmer varken bra eller dåligt, stämmer ganska dåligt, och stämmer mycket dåligt*. Svarsalternativen numrerades inte eftersom då hade vi inte vetat om respondenten hade svarat utifrån själva numreringen eller svarsalternativen och vilket hade försämrat reliabiliteten. Likaså kommer respondenternas svar att presenteras i en icke-numerär skala. Enkäten erbjöd ett mittalternativ eftersom det hade varit missvisande att tvinga respondenterna att svara i en positiv eller negativ riktning om de egentligen inte hade någon bestämd uppfattning i frågan. När det inte är självklart att respondenterna har en bestämd åsikt bör det finnas ett mittalternativ. Med ett mittenalternativ finns dock alltid en risk att många svarar på det sättet. Effekten av ett sådant

resultat kan göra det svårt för forskarna att dra några slutsatser. (Esaïsson et al. 2012). Denna risk minimerades eftersom vi följde upp enkäten med en intervju och där kunde svaren nyanseras. Att ha ett mittensvar är även fördelaktigt vid små urval där fåtalet respondenterna kan påverka genomsnittet i en större utsträckning.

Bokningen av alla respondenter skedde via telefon och redan där de blev informerade om uppsatsens syfte, upplägg, sekretess och bad om deras samtycke för att delta i studien. Innan varje inbokat telefonmöte skickades ett mail med ett följebrev (se bilaga 2). Där återberättades viss information som respondenten muntligen hade informerades redan vid bokningen. Det fanns även en länk till den webbenkät som respondenterna skulle svara på. Vid avtalad tid ringde vi upp och om respondenten inte redan hade svarat på enkäten bad vi respondenten att öppna vårt mail och följa instruktionerna. Under tiden respondenten svarade på enkäten bistod vi endast med teknisk hjälp då respondenterna skulle svara så självständigt som möjligt. Det var inte meningen att det skulle vara en diskussion under själva kortläggningen utan detta ske under den efterkommande intervjun. Efter att svaren hade kommit in från enkäten e-postades deras svar tillbaka till respondenterna, då det kunde vara bra för respondenterna om de hade dessa framför sig under intervjun.

3.4.2 Intervju (Del 2)

Direkt efter att respondenten hade svarat på webbenkäten påbörjades telefonintervjun. Det var rimligt att börja med webbenkäten eftersom ville att intervjun inte skulle påverka kortläggningen. Av samma anledning tilläts inte heller att respondenterna att flytta på korten när vi diskuterade påståendena. Dessutom är det naturligt att först ha enkäten då intervjun handlade till vissa delar om deras svar. Telefonintervjuerna spelades in för vi skulle kunna gå tillbaka och lyssna på samma intervju flera gånger för att försäkra oss om att vi inte missade något och för att vi inte bara var intresserade av *vad* de sa utan även *hur* de sa det. Alla respondenter meddelades om inspelning och accepterade detta. Av resursskäl gjordes ingen transkribering.

Med metodtriangulering kombineras olika metoder i en och samma studie. Då kan svagheter i en metod uppvägas av styrkorna i en annan metod. En kvalitativ undersökning i form av ett samtal kan tränga djupare ner resonemang än vad en kvantitativ enkät har möjlighet till. (Larsen, Kärnekull & Kärnekull 2009). Vi kombinerade den kvantitativa kortmetoden med en uppföljande kvalitativ intervju som följde upp kortmetoden och belyste de faktorer som lämnades obesvarade. Korten härleddes ur fyra perspektiv och skapade tillsammans en riktning på intervjun men det var inte givet att deras svar faktiskt speglar deras perspektiv. Det var möjligt att rangordna ett perspektivkort högt och att sedan resonera kring detta påstående utifrån ett annat perspektiv. För att fånga upp sådana avvikelser genomfördes en kvalitativ intervju med öppna frågor där respondenterna fick svara fritt. För att det skulle bli någon form av jämförbarhet mellan fallen utgick intervjuerna från intervjuguiden (se bilaga 2) med ett antal förutbestämda frågor. Vid användning av samma frågor blir det lättare att hitta mönster i svaren och lättare att beskriva hur olika grupper skiljer sig åt. Nackdelen med standardiserade frågor är att uppenbara fölfrågor uteblir och samtalet blir stelt och inte lika informativt. (Esaïsson et al. 2012). Våra intervjuer var därför av en semistrukturerad art där vi inte helt begränsade oss till förutbestämda frågor utan

ställde även spontana uppföljningsfrågor som knöt an till något som respondenten tidigare hade sagt. Intervjuguiden var inte bara ett frågeformulär utan även en minneslista som användes vid intervjuerna. Därför finns således både praktiska anvisningar och frågor med. En intervjuguide med både anvisningar och frågorna ger en bättre bild av hur själva intervjun gick till.

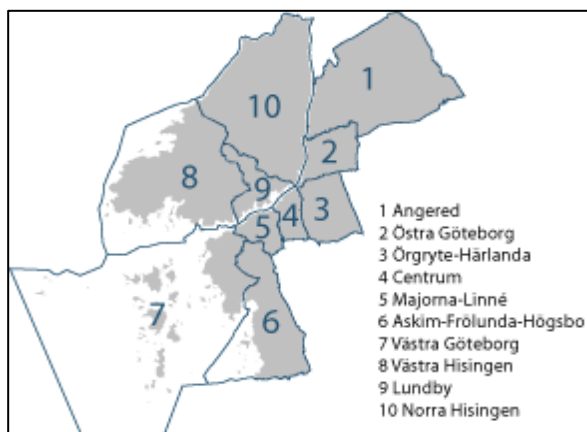
Tillskillad från kartläggningsenkäten där svarspersonerna fungerade som informanter var svarspersonerna i denna undersökning respondenter. I detta fall var nämligen svarspersonerna egna åsikter och värderingar som var studieobjekten. Efter att studiens syfte hade presenterats underströks det därför att vi var intresserade av deras åsikter och att det inte var meningen att de skulle föra talan för hela statsdelsförvaltningen. Respondenterna informerades även att samtalet spelades in och att en intervjuassistent fanns med under hela samtalet och att assistenten kunde flika in under intervjun med följdfrågor. Respondenterna fick sedan göra en kort presentation om sig själva och deras utbildningsbakgrund. De fick berätta hur de metodiskt gick tillväga när de rangordnade påståendena. Respondenterna fick senare berätta hur de resonerade vid rangordningen av påståendena och gick igenom dem ett efter ett. Respondenterna fick då öppet berätta om hur de resonerade kring påståendet och hur de värderade detta i form av placering i rangordningen. I detta stadium var det vanligt med uppföljningsfrågor som relaterade till deras svar. Efter genomgången av korten gick vi vidare med frågor om ändamålen. Precis som med perspektiven fick respondenterna resonera kring hur de tolkade påståendena och hur väl det stämmer in på PE i deras SDF. Som en standardiserad uppföljningsfråga bad vi om ett exempel.

Respondenterna fick beskriva hur personalekonomiarbetet gick till i deras SDF och berätta om deras roll i detta. Förutom att resonera kring deras roll i detta arbete fick de även svara på hur de trodde att deras roll skilde sig från den andra professionen. Ett sätt att fånga respondenternas syn på PE är att fråga om vilken framtid PE har. Att sedan jämföra framtidssynerna mellan professionerna skulle kunna ge oss ytterligare en dimension på den sista forskningsfrågan. För att stärka studiens tillförlitlighet frågades i slutet av varje intervju om respondenterna ansåg att intervjun hade gett en rättvis bild och om de ville tillägga något. För att skapa förutsättningar för en fortsättningsvis öppen dialog avslutades varje intervju med att vi frågade om vi kunde återkomma vid följdfrågor. Likaså var respondenterna välkomna att återkomma till oss om de kom på något i efterhand som de ville tillägga eller om de hade frågor.

4. Göteborgs stadsdelsförvaltningar

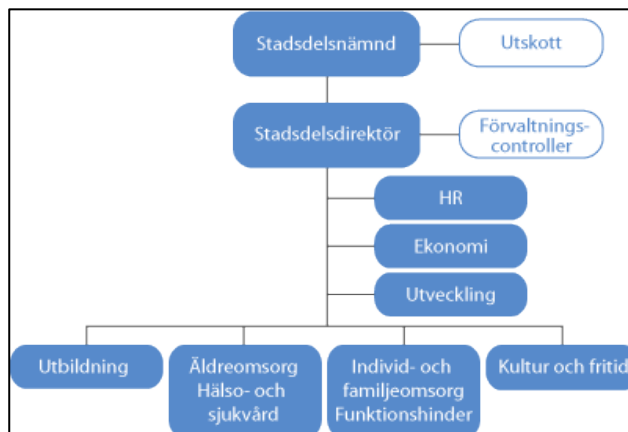
Göteborgs stad har flera gånger genomgått organisatoriska förändringar. 1989 gjordes det en omorganisation och det skapades 21 stadsdelsnämnder (SDN) i Göteborg. Detta ansågs förbättra det demokratiska inflytandet samt förbättra kvalitet och effektivitet. Med tiden växte staden och kommunstyrelsen beslöt 2009 att ge stadskansliet i uppdrag att föreslå en ny reform. De skulle titta på förutsättningarna om hur en minskning av antalet SDN skulle se ut och utredningen utmynnade i tre förslag. Från 21 SDN skulle det gå att minska till 15, 10-12 eller 5 SDN. Utredningen rekommenderade dock 10-12 SDN eftersom 15 var för liten skillnad och 5 skulle innebära för stora organisationer. Det fanns en rad syften med omorganisationen men effektivitetsargumentet var det huvudsakliga argumentet. Utredarna på stadskansliet trodde exempelvis att i ett långsiktigt perspektiv skulle de kunna reducera lednings- och administrationspersonal med 20 %. Färre stadsdelsnämnder skulle även leda till förenklad samordning och styrning av nämnderna då färre antal nämnder skulle leda till att färre personer var tvungna att komma överens och samverka skulle flyta på bättre. En annan mycket viktig aspekt var att jämna ut de socioekonomiska förutsättningarna och minska skillnaderna mellan stadsdelarna. De nya stadsdelsnämnderna skulle innefatta en blandning av alla socioekonomiska grupper och det ansågs vara en prioriterad målsättning. Större organisationer med en jämnare spridning av socioekonomiska grupper ansågs även vara mindre känsliga för konjunkturen. Större kommuner skulle även vara starkare mot oförutsedda kostnadsökningar och skulle kunna undvika kortsiktiga åtgärder på ett bättre sätt. (Delang 2009)

Figur 2. Göteborgs stads stadsdelsförvaltningar.



Kommentar: Illustrationer från Göteborgs stads hemsida, under *kommunfakta* och *organisation och ledning*.

Figur 3. Organisationsschema för Göteborgs stads stadsdelsförvaltningar.



Idag har alla stadsdelsförvaltningar i Göteborgs stad nästan samma organisatoriska upplägg. Stadsdelsnämnden består av elva politiska ledamöter. Som högsta tjänsteman finns stadsdelsdirektören som har en egen stab med förvaltningscontrollers. HR, Ekonomi och Utveckling har som främsta uppgift att fungera som stödfunktioner för de enskilda verksamheterna. De arbetar direkt mot sektors-, områdes- och enhetschefer som en rådgivande instans. Den traditionella beskrivningen där ekonomiavdelningen fungerar som är statskassans väktare stämmer alltså inte in här utan det ekonomiska ramverket sätts av politikerna.

När denna uppsats skrevs fanns det drygt 39 000 anställda i Göteborgs stads nämnder som servade 530 000 invånare. Årsredovisningen från 2012 visade att bara Angered lyckades att nå upp till målet med god ekonomisk hushållning. Trots det lyckades Göteborg som koncern, inklusive alla kommunalägda bolag, att redovisa en vinst som översteg överkottsmålet. Personalmässigt ökade personalkostnaderna mer än planerat med totalt 5 %. Jämfört med kranskommunerna har Göteborg stad mindre antalet kommunalanställda/capita (6,8 % jämfört med 7,8 %). (Stadsledningskontoret 2012, 2014)

4.1 Resultat av enkäten och intervjun

Varje SDF kommer att presenteras för sig. Varje respondent har givits den bestämda pronomen *hon* för att inte äventyra anonymiteten. Alla HR-chefer på Göteborgs stadsdelsförvaltningar var kvinnor och åtta av tio ekonomichefer var män. Vidare har vi undvikit att ta med svar som innehåller exempel eller fakta som direkt kan avslöja vilken stadsdel respondenten arbetar på. Vid presentation av perspektivkortet kommer de att presenteras i fallande ordning efter hur EK rangordnade i den berörda stadsdelsförvaltningen. För att förtydliga de olika respondenternas placeringar som många gånger inte är densamma finns det dels en tabell som ger en översikt över svaren för varje SDF, dels framkommer deras svar i texten för varje kort.

Arbetet med uppsatsen delades mellan uppsatsens två författare där var och en ansvarade för två stadsdelsförvaltningar. Uppdelningen gick ut på att en samma person utgjorde intervjuare, sammanställde empirin och gjorde analys för den egna stadsdelsförvaltningen. Detta gav oss möjligheten att ha en bra kontinuitet och en effektiv arbetsuppdelning. Martin Jonsson hade ansvaret för SDF A och B och Charlotta Gretzer hade för SDF C och D. I ett försök att minska litterära och analytiska skillnader har vi utgått från en gemensam mall. Analyser som rör sig över stadsdelsförvaltningens gränser gjordes gemensamt.

Avsikten med empirin var inte att presentera en lång transkribering av vad alla har sagt utan det som var intressant för studien. Urvalet av vad som är intressant styrs inte av slumpen utan av de avvägningar som författarna av en studie gör. Vi har återkommande ställt respondenternas svar mot varandra och visat på skillnader och likheter vilket gör att empiriframställning är ett resultat av en analys i sig. Empiriframställningen är dock mer bunden till intervjuguiden och går exempelvis igenom svaren kort för kort medan analysen är uppdelad efter de teoretiska perspektiven.

4.1.1 Empiri SDF A

I SDF A intervjuades tre personer, Stadsdelsdirektören (SDD) som hade lång erfarenheten av chefsrollen, Ekonomichefen (EK) som hade en ekonomiutbildning och HR-chefen (HR) som i grunden var personalvetare. De tre respondenterna löste rangordningsuppgiften på ett liknande sätt. EK och HR berättade att de först läste igenom alla påståendena, gjorde en preliminär ordning och sedan finjusterade. EK förtydligade att hon rangordnade påståendena utifrån hur dessa stämde överens med hennes uppdrag som ekonomichef. SDD gjorde det lite mera utförligt och läste igenom alla först, sedan bestämde hon vilken som skulle vara etta. Sedan läste hon alla igen och satte tvåan och så vidare. För EK, HR och SDD tog enkäten i genomsnitt tre minuter och 45

sekunder att svara på, beräknat från när de öppnade länken i följebrevet till att de skickade in svaren.

Tabell 4. Enkät svar från SDF A

SDF A	Perspektiv								Ändamål		
	O1	O2	I1	I2	S1	S2	M1	M2	A	B	C
EK	1	5	8	7	2	6	3	4	Mycket bra	Mycket bra	Mycket bra
HR	1	4	7	8	6	5	3	2	Mycket bra	Ganska bra	Mycket bra
SDD	2	6	8	7	3	5	4	1	Ganska bra	Ganska bra	Mycket bra

Kommentar: Tabellen visar alla respondenternas svar på enkäten från den berörda stadsdelsförvaltningen. En förklaring av perspektivens förkortningar finns i "lista över förkortningar". Siffrorna avser påståendets placering i rangordningen där 1 betyder högst placering och 8 lägst. För ändamål A, B, och C se kapitlet "Ändamålsförklaringar för personalekonomi".

Perspektivkort

(O1) PE blir ett verktyg för att uppnå organisationens uppsatta mål. För detta påstående fanns en stor enighet bland respondenterna (EK 1, HR 1, SDD 2). Alla menade på att syftet med deras verksamhet var att uppnå de politiskt uppsatta målen och allt de gör ska således främja denna måluppfyllelse på något sätt. Personalekonomins roll blir därför att vara ett verktyg för att uppnå dessa mål och tog de upp olika exempel. HR beskrev först att det fanns tre olika typer av mål och att dessa tre väger lika tungt. Hon tog upp de personalpolitiska målen såsom att Göteborg stad bara ska ha heltidsanställda och EK menade på att PE kan används för att uppnå ekonomiska mål såsom god ekonomisk hushållning. SDD tog istället upp olika former av verksamhetsmål, exempelvis antal platser i förskolan eller att eleverna uppnår sina kunskapsmål i skolan.

Jag ska bidra till att uppnå organisationens mål och i detta är god ekonomisk hushållning central. För att uppnå detta behövs effektivt resursutnyttjande och det är där personalekonomin kommer in. (SDF A, EK)

Jag brukar tänka att vi har tre olika sätt att se om hur vi uppnår våra uppsatta mål och de är 1. Ekonomi 2. PE med nyckeltal. 3. Verksamhetsnyckeltal. Dessa väger alla lika tungt. De är indikatorer på hur långt vi har kommit. (SDF A, HR)

(S1) PE ger långsiktiga positiva effekter på samhällsekonomin. Alla tre såg en koppling mellan att använda PE och långsiktiga positiva effekter på samhällsekonomin. De rangordnade dock påståendena relativt olika (EK 2, HR 6, SDD 3). När respondenterna ombads att förklara denna koppling gavs tre olika förklaringar. EK såg en koppling med att PE kan göra medarbetarna friskare och sänka sjukfrånvaron vilket skulle leda till att dessa individer producerar istället för att de är sjuka. Dessutom betalar en frisk individ mer skatt än en sjuk. HR tog upp att hon inte ansåg att PE i sig påverkar samhällsekonomin positivt utan det som PE används för som gör det. PE kan användas exempelvis som ett verktyg för att uppnå jämställda löner eller fler heltidstjänster vilket skulle då påverka samhällsekonomin positivt. Det skulle gå att uppnå dessa utan PE fast det skulle bli svårare. Att tänka samhällsekonomiskt ansågs dessutom vara naturligt eftersom det annars ofta slår tillbaka på kommunen eftersom de även finansierar försörjningsstöd. SDD såg det hela ur en annan synvinkel. Hon menade på att om stadsdelen uppnår sina mål så får detta positiva

effekter på samhällsekonomin även utanför kommunens områden. PE tillsammans med befolkningsprognoserna kan tillsammans hjälpa till så att stadsdelen erbjuder plats på förskolorna vilket innebär att föräldrarna kan arbeta och bidra till samhället. Likaså kan en god personalekonomisk planering kan leda till att eleverna klarar av skolan och vidareutbildar sig och då minskar arbetslösheten.

Har vår personal ett välbefinnande, lågt sjukfrånvaro så producerar de mer till samhällsekonomin. De bidrar mer i skatter och den där biten. (SDF A, EK)

Utifrån vårt perspektiv så arbetar vi med att vi ska ha jämställda löner, erbjuda heltidsanställningar och för att nå dessa är PE ett verktyg. Dessa effekter är dock inte givna PE utan det beror på vilka mål man har. (SDF A, HR)

Vi vet utan att räkna på det att om vi får fler ut i arbete så mår de bättre, kan skapa en framtid för sina barn så vi arbetar aktivt med att få ut fler ut i arbete, utbildning eller praktik. (SDF A, SDD)

(M1) PE synliggör humankapitalet i redovisningen. De tre respondenterna rangordnade påståendena nästintill likadant (EK 3, HR 3, SDD 4) och alla förknippade humankapital med personalekonomiska nyckeltal. Detta är viktigt eftersom de personalekonomiska nyckeltalen bidrar till en samlad bild av stadsdelsförvaltningen. HR såg en stor utvecklingspotential med nyckeltalen och menade att personalen fortfarande framställs som en kostnad istället för, som hon hade velat, en resurs. Hon ansåg också att redovisningen av personalnyckeltal är ingenting utan analys för att talen i sig säger väldigt lite. Nyckeltalen kan dock vara bra indikatorer på att något är fel eller är på väg att utvecklas på ett icke önskvärt sätt. Koppling mellan besparingar och personalens hälsa blir tydligare och HR kan även koppla detta till vilka konsekvenser det får för verksamheten och hur det i längden påverkar brukarna.

Är man mer noga med budget och uppföljning är det inte bara kronor och ören som är viktiga. (...) Genom att titta på nyckeltal på hur personalen mår, sjukfrånvaro, antalet årsarbetare och medarbetarnöjdhet blir humankapitalet synligare. (SDF A, EK)

Där har vi en del kvar att göra.(...) Vi har en del nyckeltal i våra årsrapporter men detta är något som vi kan utveckla. Vi ser det mer som en kostnad än en resurs och detta kan utvecklas. (SDF A, HR)

Detta [humankapital] är något som man lyfter och tar upp, att här får vi se upp, här kan besparingar ge konsekvenser för personalens hälsa och välmående och ytterst kan detta få konsekvenser för våra brukare. (SDF A, HR)

(M2) PE bidrar till en rättvis bild av organisationens samlade tillgångar. Placeringen av påståendet skiljde sig relativt stort mellan respondenterna. EK satte den i mitten och SDD satte den högst upp (EK 4, HR 2, SDD 1). Gemensamt är dock att de tre respondenterna ansåg att det inte bara var pengar eller materiella ting som var tillgångar utan även att personalen var en tillgång. Precis som alla andra tillgångar bidrar personalen till att organisationen uppfyller sina mål, men samtidigt är personalen en tillgång som inte värderades i monetära termer. Alla ansåg att det var

viktigt att få en rättvisande bild av organisationen och att PE hade en central del i detta. HR gick djupare in på problemet med kort och lång sikt där ekonomi och verksamhetsnyckeltal främst ger en kortsiktig bild och personalnyckeltalen behövs för att få en långsiktig bild. Två ekonomiska nyckeltal kan visa på en bra situation ur en kortsiktig synvinkel samtidigt som personalnyckeltalen visar en negativ utveckling och indikerar framtida problem, vilket kan ge stora effekter på verksamheten i framtiden.

Det är inte bara pengar som är tillgångar, det är lokaler, kunskap och arbetsinsatser är också tillgångar. (SDF A, EK)

Personal för mig är resurser. Det handlar inte så mycket om pengar. Vi ser ett samband mellan vilka resurser vi har i termer av personal och den effekt det har på vår verksamhet, ex kvalitet och nöjdhet för brukarna. (SDF A, SDD)

(O2) PE gör att personalen behandlas i likhet med andra resurser. Respondenterna rangordade påståendet enligt följande; EK 5, HR 4, SDD 6. Alla tre menade på att de i olika utsträckning inte vill eller kan behandla personalen i likhet med andra resurser. Stadsdelen har knappt några andra resurser att behandla personalen i likhet med. Det enda skulle vara lokaler men ingen vill behandla personalen likt lokaler. SDD sa att personalen är viktigare än lokaler och EK sa att resurserna omges av olika lagstiftning och avtal vilket gör att det inte går att behandla dem lika, en lokal kan stadsdelen sluta hyra men de anställda kan de inte lika lätt säga upp så fort behovet har minskat. EK såg dock att personalen behandlas i likhet i termer av långsiktig planering. Precis som de många gånger planerar lokaler så måste kunskap och personal behandlas utifrån ett långsiktigt perspektiv.

HR som är den som rangordnade påståendet högst tyckte också att de inte behandlade personal som lokaler men att personalen behandlas i likhet med andra resurser eftersom den ibland ställs mot andra resurser. Personalen kostar likt lokaler pengar och ibland måste de prioritera mellan dessa två.

Vi jämför inte personalen med andra resurser och exempelvis så kan man säga upp en lokal men det kan man inte mer personalen. (...) Däremot så måste man ha en långsiktig planering oavsett tillgång. Lokaler, kunskap och personal måste alla tre behandlas utifrån ett långsiktigt perspektiv och då i kombinationen med befolkningsprognosen. (SDF A, EK)

Det klart att man inte behandlar personalen och lokaler lika men det tillgångar som vi har som ibland ställs mot varandra. (SDF A, HR)

Vi har personal, vi har lokaler, nästan ingenting annat. Personalen behandlas inte som andra resurser för personalen är vår viktigaste verktyg för att utföra våra uppdrag och behandlas därför bättre än andra resurser. Vi brukar säga att det är viktigare med personal än stora och fina lokaler. (SDF A, SDD)

(S2) PE gör att organisationen tar ett socialt ansvar. Alla tre respondenter uttryckte att det är naturligt för en kommun att ta socialt ansvar, men ändå rangordade påståendet lågt (EK 6, HR 5, SDD 5). Att de som arbetsgivare tar ett socialt ansvar för personalen uttrycker sig framförallt i

deras arbete med rehab och god arbetsmiljö. EK menade på att den som är sjuk sitter inne på en enorm kunskap och det är inget som organisationen vill mista. Dessutom finns det stora vinster för verksamheten att ta ett socialt ansvar och exempelvis satsa på rehab. Att arbeta med rehab är dock inte en effekt av PE utan är bara ett verktyg för att arbeta med det. EK ansåg även att utan PE hade de arbetat med rehab ändå, HR menar att PE kan leda till socialt ansvar, men att det inte är ett måste. Det finns ingen inbyggd funktionen i PE som gör att arbetsgivarna tar ett socialt ansvar. Hon drar till sist samma slutsats som SDD, det vill säga att det sociala ansvaret är ett resultat av politiskt styrning och inte användandet av PE. Därav den låga placeringen av påståendet.

Vi tar ett socialt ansvar då vi arbetar med rehab. (...) Den som är behov av rehab sitter ju på en enorm kunskap som vi inte vill mista. (SDF A, EK)

Det är inte säkert att PE bidrar till att man tar ett socialt ansvar men det KAN göra det. Eftersom vi är en politisk styrd organisation och där är PE en del i den. (SDF A, HR)

Det ligger i sakens natur att kommunal verksamhet ska ta ett socialt ansvar. Det är ganska naturligt för oss. (...) Hade vi varit ett företag hade de nog tänkt på ett annat sätt, vi har det i vårt uppdrag från politikerna. (SDF A, SDD)

(I2) PE leder alltid till att människor behandlas bättre. Såhär långt ner på listan är respondenterna direkt kritiska till påståendet (EK 7, HR 8, SDD 7). PE skulle kunna bidra till att människor behandlas bättre, men det skulle lika gärna kunna bidra till att de behandlas sämre. HR går lite djupare och menar att personalekononiska nyckeltal inte ger några sådana positiva effekter om de inte agerar på det som det visar. Däremot så ger PE ett bra underlag för att behandla människor bättre om de har viljan att göra så. HR menade att många skulle kunna uppfatta organisationens agerande utifrån personallycketal som negativa när de exempelvis anpassar personalstyrkan efter ett minskade behov eller krympande budget.

(I1) PE motverkar moraliskt tvivelaktiga handlingar gentemot de anställda. Alla var mer eller mindre inne på att PE inte överhuvudtaget motverkar några moraliska handlingar och rangordnade således påståenden lågt (EK 8, HR 7, SDD 8). EK och SDD menade att det är andra saker än PE som påverkar ett sådant handlande, exempelvis värderingar och ledarskap. HR var inne på att PE skulle kunna stödja både goda och onda handlingar vilket gör att påståendet var felaktigt. HR tog dock upp ett exempel på när PE faktiskt skulle kunna motverka moraliskt tvivelaktiga handlingar gentemot de anställda. PE kan nämligen användas för att motverka oönskade strukturer i organisationen. Vid en jämförelse mellan kvinnliga och manliga chefer fann de att de rapporterade övertid på olika sätt. PE hjälpte i detta fall att identifiera sådana olikheter mellan kön och sedan kunde ledningen besluta hur de skulle komma till rätta med de oönskade olikheterna.

PE ger inte ett stöd, en moralisk kompass, utan det finns redan i ledarskapet. (SDF A, EK)

PE kan användas för att stödja goda handlingar och även det motsatta. PE i sig är icke-värderande och man kan använda det för vad man vill. (SDF A, HR)

Det är andra saker som gör om man är moraliskt tvivelaktig. PE motverkar inte det, det handlar om värderingar. (SDF A, SDD)

Ändamål

Ändamål A. PE hjälper oss att argumentera och för att påvisa misshushållning. EK och HR ansåg att ändamålet stämmer mycket bra in på PE. SDD ansåg att det stämde ganska bra. Alla respondenter tog upp att detta är aktuellt vid bemanningsoptimering. De ansåg att om de har för mycket personal när behovet från brukarna är litet, är detta missbruk av resurser. Vidare sa EK att PE används som argument för ökade satsningar på hälsovården och i de fallen såg de ett starkt samband med minskad sjukfrånvaro. EK talade även om hur PE kan användas som argument då det synliggör de kostnader som sjukfrånvaron faktiskt genererar och att detta påverkar måluppfyllelsen negativt.

Man måste behandla våra organisationer när det är puckar, det finns ingen anledning att ha jättestor bemanning när våra brukare inte vill ha det. I detta fall är PE bemanningsoptimering där vi ser hur vi ska använda personalen på bästa sätt. (SDF A, EK)

PE kan visa att vi inte använder personalen optimalt. Ibland har vi för mycket personal under ett dygn och andra tider har vi för lite. (SDF A, HR)

PE blir ett verktyg för att argumenterar för ökad hälsovård. (SDF A, EK)

Vad kostar en vikarie, vad kostar det att lära upp denne, och kan vi då koppla dessa kostnader till hur de påverkar måluppfyllelsen så självklart hjälper det vid argumentation. (SDF A, EK)

För SDD har PE en särskild roll att just påvisa misshushållning. Eftersom den absolut största kostnadsposten är personal är det rimligt av vid negativt avvikande ekonomiska resultat gå in och analysera närmare just personalen. Exempelvis att de har en lägre grundbemanning och flera i personalen som är timavlönade, då misshushållar de. HR tog även upp hur personalekonomiska nyckeltal kan påvisa misshushållning om det finns personalproblem i organisationen.

PE visar när vi har en hög personalomsättning, hög sjukfrånvaro, svårt att rekrytera, många tidsbegränsade anställningar vilket ger sämre kvalitet. Tillsammans visar på att vi måste göra insatser för att förbättra dessa resultat. PE kan visa att här står det inte rätt till. (SDF A, HR)

Ändamål B. PE hjälper oss att förstå och bena upp ett problem. EK ansåg att detta stämde mycket bra medan HR och SDD ansåg att det stämde ganska bra. Anledningen till att HR inte satte mycket bra var att PE inte kan hjälpa till att förstå och bena upp problem om det inte också finns andra nyckeltal som kan komplettera bilden. Endast PE-nyckeltal räcker inte. EK menar att PE inte bara hjälper att förstå och bena upp ett problem utan även att hitta problem. När en verksamhet ger ett dåligt finansiellt resultat är det rimligt att titta på personalkostnaderna, eftersom de är det största kostnadsposten. En personalekonomisk analys skulle kunna identifiera sådana problem och sedan analyseras för att undvika framtida underskott.

När stödfunktionerna ska hjälpa en enhet som exempelvis ger frekventa underskott kan en personalekonomisk analys hjälpa till att hitta problemen. Exempelvis när en verksamhet ger dåligt finansiellt resultat går stödfunktionerna in och analyserar hur detta kan förhindras i framtiden. (SDF A, EK)

SDD gick in på vilken tyngd PE-argument har. Ett bra argument måste vara pedagogiskt och objektivt. Dessa är två egenskaper som de personalekonomiska argumenten har. Samtidigt anser hon att hon sällan kommer i kontakt med PE, det ligger på en lägre organisatorisk nivå mellan stödfunktionerna och verksamheterna.

PE är pedagogiskt väldigt bra, det blir lite mera objektivt när man börjar att titta på det. (SDF A, SDD)

Ändamål C. PE hjälper oss att få ett bättre beslutsunderlag vid personalfrågor. Alla respondenter svarade att detta ändamål stämmer mycket bra in på PE. Det uppfattades närmast som en självklarhet. Med PE kan de agera utifrån fakta och inte magkänsla vilket är klart eftertraktat hos EK, HR och SDD. Vikten av långsiktigheten poängteras av EK och resonemangen bygger på tanken att personalen måste som resurs behandlas med ett långsiktigt perspektiv.

Vi pratar mycket om PE här. (...) Har man koll alla grejer så kan man också fatta beslut på fakta och inte magkänsla. Det måste dock alltid finnas ett långsiktigt perspektiv! (SDF A, EK)

Arbetar man med PE så får man ett bra beslutsunderlag när vi ska titta på personalfrågor. (SDF A, SDD)

Roller

När roller diskuterades rådde det stor konsensus mellan respondenterna även om de lyfte fram olika exempel. Alla beskrev rollerna i termer av att professionerna har olika kunskap men samma mål samt att de har olika kunskaper skapar kanske vissa meningsskiljaktigheter men att en sådan konflikt är i sig utveckling. De ska tillsammans med sina olika kunskaper gemensamt arbeta fram den bästa lösningen. Det skulle inte vara till någon nytta att ha två olika professioner om de ändå tyckte samma sak.

EK och HR har olika professioner men samma uppdrag. Detta är dock inte konflikter. Alla ser det utifrån sitt eget perspektiv och det är meningen att de tillsammans ska komma fram till den bästa lösningen. Konflikten i sig är en utveckling. (...) De har olika ingångar och ska gemensamt komma fram till den bästa lösningen för förvaltningen. (SDF A, EK)

Ibland får man vika sig för helheten eftersom det är det som är det väsentliga. (SDF A, EK)

Var och en går in med sin specialistkompetens. Eftersom de arbetar så nära så har de även förståelse och har av sig av varandra. (...) Det skulle inte vara någon hjälp om de tyckte lika. (SDF A, SD)

HR gav oss en berättelse om hur samarbetet mellan HR och EK har byggts upp. Samarbetet är idag så tätt att det inte finns något "mur" mellan professionerna även om det kanske finns det i andra

stadsdelsförvaltningar. Deras täta arbete gör att de hela tiden delar kunskap med varandra och de får därför också större förståelse för den andra professionens synpunkter. Cheferna verkade också nöjda med att stödfunktionerna arbetar tillsammans istället för två separata spår. Även de andra två respondenterna såg en utveckling där professionerna måste vika sig för helheten istället för sakfrågan och att de idag har en bättre kunskap om de andras kompetensområde.

Det har inte varit självklart att de skulle arbeta tillsammans. Ekonomerna var vana att uppföljningsmötena var för ekonomen och cheferna. Nu skulle HR-specialisterna vara med på ett hörn och de insåg inte heller var de skulle göra där. Det är något som har utvecklats med tiden och blivit så positivt att man nu inte vill frångå det arbetssättet. (...) Ekonomerna inser att de måste backa ibland och ge utrymme för HR-specialisterna och HR-specialisterna måste ta plats. Det har tagit lite tid men nu är det bra. (SDF A, HR)

Att professionerna ser till verksamhetsmålen och inte egna mål leder till att de strävar åt samma håll. Ibland får man vika sig för helheten eftersom det är det som är det väsentliga. (SDF A, EK)

Jag ser att de har kunskap om andras kompetensområden och det blir det mer effektivt och bättre arbete. (SDF A, SD)

Framtiden

PE har ökat den senaste tiden. Tidigare arbetade HR och EK i olika spår, nu samarbetar de istället. SDD beskriver det som att dem lär känna varandra och varandras kompetenser vilket ökar förståelsen och samarbetet blir bättre. Hon trodde också att med tiden kommer det personalekonomiska medvetandet att etablera sig längre och längre ner i organisationen. EK ansåg att initialt har det varit mycket fokus på sjukfrånvaron men att i framtiden kommer kompetensoptimering få mer fokus. HR hoppades att fler skulle ta efter deras arbetsrätt så att det spred sig i kommunen.

Det handlar om att lära känna varandra och varandras kompetenser och vad menar du när du säger såhär och hur uppfattar du när jag säger såhär. Vi har sett att denna utveckling har förbättrat stödet för cheferna. (...) Jag tror att om stödfunktionerna försätter att arbeta som de gör så kommer det att få ett större personalekonomiskt medvetande allra längst ut bland linjecheferna och medarbetarna, men det är en väg att vandra. (SDF A, SDD)

PE har ökat och kommer att öka i framtiden. Tidigare har det varit mycket fokus på sjukfrånvaro men kompetensoptimering kommer att växa. Rätt kompetens på rätt ställe. (SDF A, EK)

Jag hoppas att fler tar efter oss där stödfunktionerna har nytta av att arbeta tillsammans. I staden är det inte så många som arbetar så integrerat som vi gör. Vi är inga konkurrenter utan samarbetspartner. (SDF A, HR)

För att uppnå detta [PE] behövs ett samarbete, ingen ekonom, HR-specialist eller verksamhetsansvarig kan göra detta själva. Nyckel är att göra det tillsammans. (SDF A, EK)

4.1.2 Empiri SDF B

De två respondenterna från SDF B var en ekonomichef (EK) och en HR-chef (HR). Vid en öppningsfråga om hur de kommer i kontakt med PE svarade EK att *"när nästan hälften av alla kostnader är personalkostnader så då blir personalkostnaderna den viktigaste kostnaden att ha koll på"*. HR beskrev att hon kom i kontakt med PE eftersom hon arbetar med att titta på olika former av personalkostnader, exempelvis kringkostnader, sjuklöner och arbetstidskostnader. Båda respondenterna läste igenom alla påståenden innan de började rangordna och enkäten tog i genomsnitt tre minuter att svara på beräknat från när de öppnade länken i följebrevet till att de skickade in svaren. EK ansåg att många av påståendena var mycket konkreta medan andra hade en svagare koppling till PE.

Tabell 5. Enkätsvar från SDF B.

SDF B	Perspektiv								Ändamål		
	O1	O2	I1	I2	S1	S2	M1	M2	A	B	C
	EK	2	1	8	7	4	5	6	3	Varken bra eller dåligt	Ganska bra
HR	1	3	8	5	6	7	2	4	Ganska bra	Ganska bra	Ganska bra

Kommentar: Tabellen visar alla respondenternas svar på enkäten från den berörda stadsdelsförvaltningen. En förklaring av perspektivens förkortningar finns i "lista över förkortningar". Siffrorna avser påståendets placering i rangordningen där 1 betyder högst placering och 8 lägst. För ändamål A, B, och C se kapitlet "Ändamålsförklaringar för personalekonomi".

Perspektivkort

(O2) PE gör att personalen behandlas i likhet med andra resurser. Detta påstående satte EK på plats nummer ett och HR som trea. EK motiverade den höga placeringen av O2 med att även om frasen *personalen är vår viktigaste resurs* är en klyscha, så stämmer den. Varje månad så redovisas nämligen personalen i en av de tre månadsredovisningarna. Det är en redovisning för det ekonomiska resultatet, en för verksamhetsnyckeltalen och en för de personalekonomiska nyckeltalen. Det är därför naturligt att gå igenom de personalekonomiska nyckeltalen samtidigt som de ekonomiska nyckeltalen. Det blir också ett starkare samband mellan de personalekonomiska nyckeltalen och det ekonomiska resultatet. Exempelvis har detta lett till att de tydligare har sett att verksamheterna kan spara pengar på att få ner korttidssjukfrånvaron.

HR satte påståendet på tredje plats och hade ett annat resonemang. Hennes ingång var att hon trodde att PE gör det möjligt att kostnadsvärdera personalen likt andra resurser och detta leder till att arbetsgivaren tar ett större ansvar och behandlar personalen bättre. Eftersom personal traditionellt har varit underordnad andra resurser så innebär en bättre behandling att de behandlas mer likt andra resurser. På en uppföljningsfråga om de såg underhållet av personalstyrkan som en kostnad eller investering (likt andra resurser) svarade hon att det skiljer sig men att hon ser det däremot som en investering.

Jag tycker det är en investering. Om mina medarbetare inte får kompetensutveckling, inte får uppdatera saker och ting som kommer, då går det ju inte att göra heller. Så vi lägger ner ganska mycket tid ändå tycker jag på kompetensutveckling. (SDF B, HR)

(O1) PE blir ett verktyg för att uppnå organisationens uppsatta mål. Båda respondenterna satte påståendet högt upp (EK 2, HR 1) och tog direkt upp att PE är ett verktyg för att nå olika former av mål. Däremot tog de upp olika exempel av mål. EK tog upp personalmålen men menade att även PE kan användas för att uppnå verksamhetens ekonomiska mål. PE kan även bidra till att stadsdelen når verksamhetens kvalitetsmål. HR däremot tog upp att kommunen har ett ekonomiskt mål att de varken ska gå plus eller minus. För att kunna uppnå detta behöver organisationen ha en klar bild av alla kostnader, inklusive personalkostnader. Hon förklarade att om kostnaden för sjukfrånvaron är många miljoner varje år och att detta är pengar som skulle kunna användas till att uppnå organisationens uppsatta mål istället. När sådana kostnadsposter blir kända ökar intresset att minska dem eftersom minskning skulle innebära ett ökat reformutrymme.

Ju bättre personalen fungerar ju bättre möjlighet finns det att uppnå målen. (...) Eftersom personalen är den största kostnaden så är det viktigt att man arbetar med PE. Större användningen av den ökar möjligheten att uppnå de finansiella målen. (SDF B. EK)

Det ger ju ändå ett mått på att om vi sänker vi sjukfrånvaron kan vi investera de pengarna i verksamheten för att nå våra politiska mål och så (...) jag menar tittar på vad vår sjukfrånvaro kostar t.ex. så är det ganska många miljoner på ett år. (SDF B. HR)

(M2) PE bidrar till en rättvis bild av organisationens samlade tillgångar. EK rangordnade påståendet som tredje viktigast och EK som fjärde. EK hade viss erfarenhet av personalekonomisk redovisning i balansräkningen och visste därför mycket väl vad en personalekonomisk balansräkning var och att detta var inget de gjorde idag. De hade knappt några tillgångar alls i deras balansräkning då fastigheter och inventarier var leasade. Balansräkningen hade spelat ut sin roll och tillgång i den redovisningstekniska bemärkelsen var därför passé. Däremot redovisades personalkostnaderna, utbildningsnivån och kontinuitet gentemot brukarna. Dessa nyckeltal synliggjorde tillsammans personalen. HR satte påståendet nästan på samma placering som EK och berättade att de inte gör någon tillgångsvärdering av personalen eller hade med den i balansräkningen, men att detta skulle vara spännande. Hon trodde att en sådan värdering skulle få många att inse hur stor resurs personalen egentligen utgör och att detta skulle öka medvetandet av personalens värde.

Vi redovisar såklart personalkostnaderna men vi redovisar också utbildningsnivå vilket är en tillgång. Vi redovisar även andra nyckeltal som har en koppling till kvalitet i verksamheten, ex kontinuitet gentemot brukarna. (SDF B. EK)

[Balansräkningen med humankapital] hade ju visat på ett ganska gigantiskt värde. Jag tror att många hade sett summan som ett wow lite grann att oj har vi så mycket. (...) Jag tror att det skulle bli en medvetenhet som kanske inte finns idag. (SDF B, HR)

(S1) PE ger långsiktiga positiva effekter på samhällsekonomin. Trots olika placering (EK 4, HR 6) var dock resonemangen lika. Båda såg att PE kan användas för att minska sjukfrånvaron och att detta dels minskar kommunens kostnader, dels att det har positiva ekonomiska effekter på fler än bara kommunen. Lyckas de minska sjukskrivningarna så lyckas de samtidigt minska kostnaden för

Försäkringskassan. Båda menar dock att denna "spridningseffekt" egentligen inget de tittar på. De fokuserar istället på de kostnader som de själva måste betala, exempelvis korttidssjukfrånvaron. HR tog upp rekrytering som ett till exempel på hur PE ger en långsiktig positiv effekt på samhällsekonomin.

Jag tänker att det [PE] har en samhällsekonomisk effekt, på det sättet att skatteintäkter ökar och kostnaden minskar, så att vi kan göra andra saker med pengarna. (SDF B, EK)

Om vi inte har så många långtidssjukskrivna så får vi även lägre kostnader för Försäkringskassan. Detta är dock inget motivator för cheferna. De tittar bara på korttidssjukfrånvaron där de faktiskt betalar frånvaron. (SDF B, EK)

Och sedan när det gäller sjukfrånvaro och friskvård och så. Hela processen från ohälsa till hälsa påverkar ju samhällsekonomin. (...) Får vi ner sjukfrånvarotalen så minskar ju också belastningen på Försäkringskassan och sjukvården kanske till viss del. (...) När vi pratar om ekonomi pratar vi ju mest om fördelen för vår egen ekonomi. (SDF B, HR)

(S2) PE gör att organisationen tar ett socialt ansvar. EK satte påståendet på femte plats och HR på sjunde plats. Både EK och HR menade på att själva syftet med kommunerna var att ta ett socialt ansvar. Detta ansvar uttryckte sig främst gentemot brukarna och invånarna, men ingick även i deras arbete som arbetsgivare. EK tog upp att det finns många anställda i kommunen som tillhör ekonomiskt utsatta grupper och arbetsgivaren har därför ett ansvar att försöka få ner sjukfrånvaron. Att vara sjuk slår mycket hårdare på de som redan lever med ekonomiskt små marginaler. HR var inne på samma sak, PE ökar medvetenheten kring socialt ansvar, men hon trodde stadsdelsförvaltningen tar ett socialt ansvar även om de inte skulle använda sig av PE.

Vårt jobb är att ta ett socialt ansvar, det är bland annat därför kommunerna finns. (SDF B, EK)

När ekonomiskt utsatta grupper blir sjukskrivna kan det få ganska stora effekter för dem. Att försöka få ner sjukfrånvaron är därför ett uttryck för detta sociala ansvar. PE gör att man ser det sociala ansvaret tydligare. (SDF B, EK)

Och det är säkert så att personalekonomi kan göra att vi får en större medvetenhet kring det också. (SDF B, HR)

(M1) PE synliggör humankapitalet i redovisningen. Respondenterna rangordnade detta väldigt olika, EK satte den på sjätte placering och HR på andra plats. Den låga placeringen av EK förklarades med att stadsdelen inte redovisar humankapitalet i redovisningen. Istället så följer de upp personalekonomiska nyckeltal och att detta räcker då kopplingen mellan PE och det ekonomiska resultatet är tydligt som det är. Personalredovisningen redovisas samtidigt som det ekonomiska resultatet så det finns ingen anledning att föra in personalredovisningen in i det ekonomiska resultatet. Politikerna intresserar sig för personalredovisningen i den mån det handlar om de politiska personalmålen.

HR hade mer att säga om påståendet. Hon efterfrågade att de skulle sätta en tydligare prislapp på sådana kostnader som idag är dolda. Hon jämförde rekrytering med många dolda kostnader med ett inköp av en skrivare där nästan alla kostnader är kända. Samma sak med innehav av resurser. En dålig skrivare byts ut eftersom det anses ekonomiskt försvarbart, men vad dålig ledare egentligen kostar en verksamhet är fortfarande okänt. Det finns således stor utvecklingspotential i stadsdelen när det gäller PE. Att synliggöra av personalkostnaderna skulle öka kostnadsmedvetenheten och direkt påverka hur de agerar i personalfrågor. Hade cheferna exempelvis förstått hur mycket en rekrytering egentligen kan kosta så trodde HR att de skulle öka motivationen att öka kvaliteten i rekryteringsarbetet.

Vi redovisar den inte i redovisningen men eftersom vi följer upp personalekonomiska nyckeltal och det är ett ganska tydligt samband mellan personalnyckeltalen och det ekonomiska resultatet. (SDF B, EK)

(...) man kan sätta en prislapp på vad sjukfrånvaron kostar, vad närvaron kostar, vad en felrekrytering kostar så man också har det klart för sig. Köper man in en skrivare eller någonting då har man väldigt koll (...) men det gör man inte på samma sätt när det gäller typ att rekrytera personal eller vad ett bra eller dåligt ledarskap kan kosta eller så. Vi skulle kunna bli bättre när det gäller personalekonomin på det sättet tänker jag. (SDF B, HR)

"jaha, det kostar såhär mycket" en rekrytering t.ex. Det kostar ju ett antal hundratusen och att det då blir lite viktigare och att man känner wow kostar det såhär mycket. Då behöver jag nog ha lite bättre kvalitet när jag själv rekryterar. (...) Alltså det blir ju tydligare om man sätter kronor och ören på det, det blir det. (SDF B, HR)

(I2) PE leder alltid till att människor behandlas bättre. Respondenterna var kritiska till att PE alltid skulle leda till att människor behandlas bättre (EK 7, HR 5). PE kan uttrycka sig i många former och även om vissa former kan bidra till detta är det inte givet.

Jag skulle vilja att PE påverkar cheferna att behandla de anställda bättre men alltid skulle var för starkt. (SDF B, EK)

Personalekonomi kan se ut på så många olika sätt. Det kan vara den effekten men jag vet inte om det är så att det alltid leder till att man behandlas bättre. (SDF B, HR)

(I1) PE motverkar moraliskt tvivelaktiga handlingar gentemot de anställda. Båda respondenterna hade svårt att se hur PE skulle kunna motverka moraliskt tvivelaktiga handlingar. Båda placerade påståendet sist.

Vi gör inte moraliskt tvivelaktiga handlingar, men det är möjligt vi gör det, svårt att se att PE skulle påverka det. (SDF B, EK)

Ja, jag har svårt att se vad personalekonomi skulle kunna hjälpa till när det gäller det. (SDF B, HR)

Ändamål

Ändamål A. PE hjälper oss att argumentera och för att påvisa misshushållning. EK tycker att påståendet stämmer in varierande bra beroende på vilket form av misshushållning de vill påvisa. Vid misshushållning av personal, till skillnad från annan resurs, fungerar det bra och hon tar upp ett exempel i verksamheten där de misshushållade med pengar genom att ha för mycket bemanning. Likaså är korttidssjukfrånvaro en form av misshushållning och där finns det pengar att spara om de kan minska det. I sådana fall är kopplingen mellan att argumentera och att påvisa misshushållning stark. Så fort de kan påvisa någon form av slöseri så är det i sig ett argument till att det ska upphöra. Det finns också en annan form av argumentationen som vanligen kommer från HR-sidan. Det är argumentation som för en linje för ökade personalinsatser där finns det en mycket svagare koppling mellan argumentet och att detta skulle minska någon form av misshushållning är svagare. Det är enligt EK svårt för HR att bevisa ett sådant samband.

Vi såg att vi inte hade riktigt koll på antalet anställda. Detta fall är ju jättetydligt att det kostade oss pengar. I det fallet var det jättetydligt att inte ha full koll på personalen så blev det misshushållning. (SDF B, EK)

Användet av PE har gett exempelvis att man har sett att det finns pengar att tjäna om man får ner korttidssjukfrånvaron. (SDF B, EK)

HR-sidan brukar argumentera för personalinsatser genom att peka på vad man får tillbaka, ex lägre sjukfrånvaron. Det tror jag att det är lite svårt att bevisa, om inte omöjligt. (SDF B, EK)

HR var inne på vissa gemensamma ämnen som EK. Hon tog upp vilka kostnadsbesparingsmöjligheter det finns om de hade kunnat minska korttidssjukfrånvaron och menar att kopplingen att kostnadsvärdera kostnader och argumentationen är central. Har de en siffra på vad det faktiskt kostar är detta ytterligare ett argument till personalsatsningar som leder till minskad sjukfrånvaro. HR trodde att mycket av misshushållningen av personalen handlar om ledarskap. Personalens delaktighet och arbetsglädje påverkar direkt deras vilja att gå till jobbet.

Jag tänker att PE är ett sätt att visa vad saker och ting kostar och misshushållning är ytterligare ett argument som kan föra diskussionen vidare. (...) Exempelvis om man visar att korttidssjukfrånvaron kostar 15 miljoner kronor, vi skulle kunna använda pengarna för att investera i ett arbete för att jobba med korttidssjukfrånvaron. Tittar man på hela organisationen blir det väldigt stora tal, vi tittar nog för lite på den typen av kostnader. (SDF B, HR)

Det handlar mycket om ledarskap. Det är väldigt avgörande om hur jag trivs på mitt jobb och avgör hur mycket jag känner på morgonen om jag vill gå till jobbet eller inte. Hur mycket känner jag att jag är delaktig och så vidare. (SDF B, HR)

Om man sätter kronor och ören på det, blir ju ytterligare ett argument att använda sig av, tänker jag. (SDF B, HR)

Ändamål B. PE Hjälper oss att förstå och bena upp ett problem. De två respondenterna satte *stämmer ganska bra* på ändamål B. EK tog återigen upp bemanningsexemplet från ändamål A. I detta fall så hjälpte PE att analysera bemanningen och därmed såg de att de hade för dålig koll på

schemalaggningen och att de egentligen inte behövde lika många i sin personalstyrka. Även HR återvände till ett tidigare resonemang om kostnadsvärdering. Sätter de en prislapp på det så hjälper det än att förstå var kostnaderna finns och därmed bättre analysera och förstå ett finansiellt problem.

Ändamål C. PE hjälper oss att få ett bättre beslutsunderlag vid personalfrågor. EK tyckte att ändamålet *stämmer mycket bra* och HR svarade det *stämmer ganska bra*. Ändamålet var fullkomligt självklart för EK som återigen tog upp bemanningsoptimering som ett exempel där PE ger bättre beslutsunderlag. En satsning på exempelvis bemanningspool kan initialt tillföra högre kostnader men detta får de tillbaka efter ett tag med högre kvalitet och bättre kontinuitet.

Det klart att PE ger ett beslutsunderlag. Om man ska fatta några beslut ex om hur mycket bemanning man ska ha är det väldigt bra. (SDF B, EK)

HR menade också på att det är ett bra verktyg vid beslut. Hon tog upp exemplet att om de skulle centrera rekryteringsprocesserna i stadsdelen till en central rekryteringsenhet. Detta skulle innebära att personer som faktiskt är utbildade i rekrytering sköter den biten och med tiden skulle kvaliteten på de som arbetar i stadsdelen förbättras. En sådan satsning skulle såklart kosta en del, men får de ett personalekonomiskt beslutsunderlag tittar de samtidigt på hur mycket det är värt att cheferna slipper detta tidskrävande arbete. HR ansåg att en sådan satsning skulle generera vinst på lång sikt.

Man kan ju också titta på en prislapp på vad det är värt att alla våra chefer slipper detta arbete. I exempelvis arbetstid och cheferna är väldigt hård arbetsbelastade idag. En del i detta är arbetsmiljö och rekryteringskvalitet. (SDF B, HR)

Roller

EK fann att rollerna kunde förklaras med att professionerna tog fram olika former av underlag. Oavsett profession så fanns det gemensamma mål som de båda EK och HR kämpade för att uppfylla. Det fanns en gemensam syn mellan professionerna att ekonomi och personal hör ihop. Denna samsyn var något som de inte har haft tidigare och ökningen av den har haft en positiv inverkan på verksamhetens kvalitet. Däremot fanns det vissa motsättningar mellan vad som de ekonomiskt skulle tjäna på och att ta personalekonomisk hänsyn. Vid ekonomiskt svåra tider är de beredda att tumma på personalhänsyn (ex minska personalbemanningen eller inte ha lika många heltidsanställda utan istället ha fler timmanställda) och att då är det HR:s roll att faktiskt argumentera för hur ett sådant agerande skulle på lång sikt påverka ekonomin negativt.

EK var också lite kritiskt till både HR och sig själv för att många personalsatsningar sker *”på löpande lina”* baserad på en personlig övertygelse istället för kalkyler. Hon trodde dessutom att om HR hade arbetat mer med kalkyler där de räknar hem investeringar hade de fått igenom fler förslag. EK såg det också som HR:s arbete att argumentera för att ta personalekonomisk hänsyn, framförallt när ekonomin är trängd.

EK och HR har olika roller i termer av att de tar fram olika underlag men mervärdet skapas när de analyserar ihop. (...) Det finns en gemensam förståelse om att ekonomi och personal hör ihop. Detta har man inte haft tidigare. Det har även betydelse för kvaliteten i verksamheten. (SDF B, EK)

Jag tror att rent ekonomiskt kan man tjäna att inte ta så stor personalekonomiskt hänsyn. (...) Det klar att man är riktigt illa ekonomiskt då är man beredd att ta till mer drastiska åtgärder för att lösa de ekonomiska problemen på kort sikt. Sen handlar det om hur man från HR-sidan argumenterar för hur det på lång sikt skulle påverka ekonomin. (SDF B, EK)

Jag kan tycka att det går lite på löpande lina på det sättet och att man säger att det är säkert att det är så. Jag tycker att det hade varit bättre om man hade kunnat räkna på det istället. (...) Om HR hade kommit med fler beräkningar där man har räknar hem investeringar så hade de fått igenom fler men att det är svårt för dem. (...) Både HR och EK kan bli bättre på att beräkna hur personalekonomisatsningar kan räknas hem. (SDF B, EK)

De olika professionerna hade samma mål men arbetar med olika områden. HR tyckte dock att det fanns ett visst motstånd från EK. Hur detta motstånd uttryckte sig eller berodde på visste hon inte men hon trodde att det fanns olika syn på hur de gör en personalekonomisk beräkning. Hon önskade att de tillsammans skulle skapa ett gemensamt språk så att de förstod varandra bättre men också att det fanns en mer utbredd kunskapsöverföring mellan professionerna. Med ett gemensamt språk hade även HR fått det lättare att få ekonomerna att gå med på personalekonomiska resonemang. Det hade även blivit lättare för HR att påvisa varför vissa kortsiktiga lösningar, såsom att ta bort långsiktiga personalsatsningar, kan ge långsiktiga negativa effekter.

Grunden är detsamma men vi jobbar med olika områden. (...) Jag ser att det finns en stor potential som vi inte har nått än. (SDF B, HR)

Från HR-sida sida så känner man att det finns ett visst motstånd från ekonomerna. Ju mer vi kan arbeta tillsammans ju mer underlättar vi för varandra. (...) Det är svårt att sätta ord på motståndet. Det kan hända att man har olika syn på hur man räknar på saker och ting. (SDF B, HR)

Egentligen borde vi sitta ner tillsammans och gå igenom hur vi ser på det och hur vi räknar på det och hur vi ska räkna så att båda kan förstå. Skapa ett gemensamt språk. (...), man har inte samma kunskap om hur processen måste se ut enligt lag och avtal. (SDF B, HR)

Får ekonomerna tillräckligt med underlag så köper de personalekonomiska resonemangen. (...) I den delen måste vi agera mer för att kunna påvisa. Det händer att långsiktiga personalsatsningar får stryka på foten. (SDF B, HR)

Framtiden

Båda trodde på en växande trend med PE. Det finns idag mycket tydligare personalmål i organisationerna och då blir det naturligt att arbeta med PE. EK tog upp prognoser som visar på att den offentliga sektorn kommer få svårare att rekrytera vilket såklart påverkar arbetsgivarna. Det blir mer och mer viktigt att minska personalomsättningen och att de ska vara så friska som möjligt. HR trodde att i framtiden kommer fler kostnader som i dag är dolda blir kostnadsvärderade och att samarbetat mellan HR och EK kommer att fördjupas. En sak som ligger väldigt nära i framtiden är att redovisningssystem som tidigare bestod av två separata system, ett

för ekonomi och ett för personal, nu ska bli ett nytt gemensamt system. Med detta system blir det lättare för cheferna att få ta del av personalnyckeltal vilket borde öka arbetet med nyckeltalen ute i verksamheterna.

Jag tror att vi kommer att hitta olika sätt och sätta kronor och ören på olika saker. Ju bättre samarbete mellan HR och EK tror jag att det blir mer av den varan. Man förstår varandras perspektiv på ett bättre sätt. Det blir ett omsidigt lärande. (SDF B. HR)

Jag tror att PE är långsiktig framgångsfaktor. (SDF B. EK).

4.1.3 Empiri SDF C

Från SDF C blev det tre respondenter. Ekonomichefen (EK) hade ekonomiutbildning och hade tidigare varit EK-chef i andra stadsdelsförvaltningar, HR-specialisten (HR) som hade en socionomutbildning och en ekonomiconroller (EKC), även hon hade en ekonomiutbildning. Metodiskt sätt valde de lite olika tillvägagångssätt för att rangordna påståendena i enkäten. Två av dem läste igenom instruktionerna och påståendena för att sedan börja rangordna. En av de tre respondenterna tyckte det var något komplicerat med instruktionerna. EK ville förtydliga sitt tankesätt genom att förklara att hennes viktigaste ståndpunkt med PE var att hur det kan bli så effektivt som möjligt. Det betyder enligt henne, så låga kostnader som möjligt till bästa pris. HR förtydligade att hon hade gjort rangordningen utifrån att hon arbetar i en politiskt styrd organisation. I genomsnitt tog det fem minuter och 13 sekunder för de respondenterna att svara på enkäten. EK berättar att hon kommer i kontakt med PE ganska mycket. Hon gör ekonomiska kalkyler av kostnaderna vilket är till stor del personal. EKC ansåg att hon hela tiden kommer in på PE då upp till 70 % av de totala kostnaderna är personal och därför är PE en viktig del i hennes arbete.

Tabell 6. Enkät svar från SDF C.

SDF C	Perspektiv								Ändamål		
	O1	O2	I1	I2	S1	S2	M1	M2	A	B	C
EK	1	8	7	6	3	5	4	2	Varken bra eller dåligt	Mycket bra	Mycket bra
HR	1	3	7	8	2	5	4	6	Varken bra eller dåligt	Mycket bra	Ganska bra
EKC	1	2	7	8	3	6	5	4	Ganska dåligt	Mycket bra	Ganska bra

Kommentar: Tabellen visar alla respondenternas svar på enkäten från den berörda stadsdelsförvaltningen. En förklaring av perspektivens förkortningar finns i "lista över förkortningar". Siffrorna avser påståendets placering i rangordningen där 1 betyder högst placering och 8 lägst. För ändamål A, B, och C se kapitlet "Ändamålsförklaringar för personalekonomi".

Perspektivkort

(O1) PE blir ett verktyg för att uppnå organisationens uppsatta mål. Samtliga rangordnade påståendet högst upp och påståendet stämde bäst in på PE. De resonerade utifrån att organisationen har politiskt uppsatta mål och med hjälp av PE kan de nå målen. EK förtydligade att det inte endast är de finansiella målen de ska uppnå utan alla mål som finns i verksamheten. Hon

nämnde även vikten av bra rekrytering med rätt kompetens för att kunna uppnå målen. De tre respondenterna var även överens om att personalen är en resurs som är begränsad resurs och därför måste personalen hanteras på ett effektivt sätt.

Jag tänkte, hur får vi bästa möjliga effektivitet till bästa möjliga kvalitet och det får man när man arbetar aktivt med personalekonomi. Att man kan förverkliga målen. Ett exempel är att, om vi kan bibehålla personal och rekrytera personal med rätt kompetens då hjälper det att förstärka målen. Men då måste man vara medveten om att personal som man rekryterar kostar och faktiskt är en tillgång. (SDF C, EK)

Jag jobbar i en politiskt styrd organisation. De har bestämt vad vi ska göra. Eftersom dessa mål uppnås med personalen och vi har begränsat med resurser så används PE för att uppnå de uppsatta målen. För mig är det självklart att personalen är pengarna, det är där våra kostnader finns. Pengar styr och vi måste hantera personalen på ett effektivt sätt. (SDF C, HR)

Personalen är en resurs för att uppnå mål. Användningen av personal och PE blir då ett verktyg för att nå output. (SDF C, EKC)

(M2) PE bidrar till en rättvis bild av organisationens samlade tillgångar. Det blev en ganska stor spridning på placeringen av påståendet (EK 2, HR 6, EKC 4). Gemensamt för respondenterna var att de stannade upp och resonerade vad som var rättvis bild samt hur de skulle kunna uppnå det. EK berättade att de inte har någon human-balansräkning idag men tyckte att det borde införas. Hon förtydligade att det inte är personalen i sig som ska värderas utan kompetensnivåer, utbildningsnivåer och erfarenhetsnivåer och ska föras in i balansräkningen. På så sätt tyckte hon att de kan få en mer rättvis bild över tillgångarna. HR ansåg att det fungerar bra idag och redovisningen är rättvis men att det arbetas för att den ska bli bättre. EKC problematiserade hur sådant som inte värderas i rena siffror ska värderas och att om de gör det ger det en mer rättvis bild av organisationens tillgångar. Gemensamt för respondenterna var att de ansåg att redovisningen kan utvecklas och kan bli bättre.

Jag tror man tar upp det i balansräkningen som en immateriell tillgång. Inte personalen i sig för dem är utbytbara, men kompetensnivån. Man värderar kompetensen för att kunna redovisa den. Jag tycker inte man ska räkna gummor och gubbar utan kompetens. (SDF C, EK)

Jag tycker redovisningen är väldigt rättvis och blir mer och mer rättvis. (SDF C, HR)

Försöker man värdera sådant som inte är i rena siffror så ger detta en mer rättvis bild av organisationens tillgångar. Vi gör särskilda samhällsekonomiska bokslut. Bokslutet är okej men går alltid att utveckla. (SDF C, EKC)

(S1) PE ger långsiktiga positiva effekter på samhällsekonomin. Rangordningen av påståendet var snarlik (EK 3, HR 2, EKC 3). EK ansåg att om de arbetar aktivt med PE så kommer det bli effektivare och bli bättre kvalitet. Hon förklarade att om de har rätt kompetens till rätt jobb så blir det lägre kostnader. EKC hade samma resonemang och ansåg att om de använder resurserna klokt så ger det samhällsekonomisk lönsamhet. Hon ansåg också att ingen ska använda mer personal än nödvändigt då de kan arbeta någon annanstans i samhället istället. HR gav exempel på

personalnyckeltal och vilka förändringar som kan ge effekt på samhällsekonomin. Hon tyckte även att PE är en självklarhet för att påverka samhällsekonomin. Åsikterna går isär något vad EK och EKC har för utgångspunkt. EK menade att de aldrig tänker utifrån organisationens bästa utan alltid ser till brukarna och medborgarna. Medan EKC ansåg att de inte tänker på de samhällsekonomiska effekterna i första hand men att det ligger underförstått att de inte använder mer resurser än nödvändigt. EK ansåg att det finns ett hinder med att påverka samhällsekonomin då de utgår från en ettårs-budget. Hon ansåg att det ta längre tid att påverka samhällseffekterna än så.

Jag tänker aldrig till organisationens bästa, det är bara ett medel för att nå ut till medborgarna och brukarna. Organisationen ska vara bra den också men det vi gör är till för medborgarna och brukarna. (SDF C, EK)

För mig är det fullständigt självklart att när man använder sig av PE kan detta påverka samhällsekonomin. Uppföljning, en god personalpolitik, friskvårdsprogram, rehab och arbetsmiljöfrågor påverkar alla samhällsekonomin. (SDF C, HR)

Att använda ekonomiska resurser klokt oavsett om det är personal eller andra resurser ger samhällsekonomisk lönsamhet. Använder vi inte mer personal än vad man behöver, binder man inte upp mer resurser än nödvändigt. De kan arbeta någon annanstans i samhället. Normalt sätt tänker man inte på samhällsekonomiska effekter med PE. Men det ligger underförstått att vi inte använder mer personal än nödvändigt. (SDF C, EKC)

(M1) PE synliggör humankapitalet i redovisningen. Respondenterna rangordnade påståendet relativt likt (EK 4, HR 3, EKC 5). EK och EKC såg en starkare koppling mellan PE och marknadsperspektivets andra påstående (M2) och därför också placerade det påståendet högre upp i rangordningen. Alla respondenterna kopplade ihop humankapital med personalekonomiska nyckeltal. EK och HR gav exempel på nyckeltal som när personalen är friska eller sjuka och verksamhetens personalomsättning. EK fortsatte med resonemanget att ta upp humankapitalet i balansräkningen. Hon ansåg att det är värt ett försök och refererar till att det finns andra kommuner som arbetar mycket mer med det. Hon ansåg att nyckeltal inte bara räcker som ett verktyg för synliggöra humankapitalet utan att de kan använda sig av det i balansräkningen.

Det var nog det jag tänkte med balansräkningen. Man kanske inte kan kalla det immateriell tillgång men kanske humankapital. Ja det är värt ett försök. Idag har vi inget sådant. Det finns nyckeltal men inte som kapital eller som tillgång. Det är mer utifrån ett arbetsgivarperspektiv idag då man tittar på om personalen är friska eller sjuka, vilken personalomsättning. Jag vet att det finns mer i andra kommuner än Göteborg. (SDF C, EK)

Vi har regelbundna rapporter där vi arbetar med leda, styra och följa upp. Där redogörs personalnyckeltal, sjukfrånvaro, friskvård, personalförändringar, kompetenshöjningar, heltid, minskning av antalet timavlönade. (SDF C, HR)

Det finns en hel mecka med nyckeltal om hur man förvaltar personalen som tillgång. (SDF C, EKC)

(S2) PE gör att organisationen tar ett socialt ansvar. Placeringen av påståendet blev följande, EK 5, HR 5, EKC 6. Alla tre respondenterna uttalade sig att de tar ett socialt ansvar. EK tolkade socialt ansvar som om de integrerar och skapar lika förutsättningar och gav ett exempel att de erbjuder arbete till personer som egentligen hade haft försörjningsstöd. HR menade på att de tar ett socialt ansvar då de tar in praktikanter och ger sommarjobb till ungdomar. Tanken är att det ska skapa en språngbräda ut i arbetslivet. Hon berättade även att de har en grupp personer med begåvningsnedsättningar som utgör lättare arbetsuppgifter. Dock poängterade hon att de inte är deras ansvar att anställa massa arbetslösa om de inte behöver arbetskraften. Inte heller anställer de personal som är missbrukare eller saknar utbildning för arbetet. EKC hade svårare att tolka påståendet socialt ansvar men efter ett tag så kom hon underfund med att stadsdelen är en del i samhället och därför bär det sociala ansvaret. Hon hänvisade till att de gör statistik på sjukskrivningar och medarbetarenkäter som de sedan följer upp och arbetar löpande med. Både EK och HR berättade att de arbetar med att ha jämställda löner, som ett ytterligare exempel på det sociala ansvaret de tar. EK avslutade med att de borde kunna ta mer socialt ansvar då det är en så pass stor verksamhet.

Socialekonomi handlar om att integrera och skapa mer lika förutsättningar. Om man erbjuder arbete till personer som egentligen hade haft försörjningsstöd så tycker jag att man tar socialt ansvar. Det kanske man får om man inte bara ser personalen som en kostnad utan mer som en tillgång. (SDF C, EK)

På sätt och vis gör vi det. Vi skapar en god arbetsmiljö med rättvisa löner. Vi tar in praktikanter och ger sommarjobb till ungdomar. (...) Det är dock inte vårt ansvar att anställa en massa arbetslösa, vi ansätter för att vi behöver arbetskraften. Likaså kan vi inte anställa personal som är missbrukare eller saknar utbildning. (SDF C, HR)

Vi gör löpande sjukskrivningsstatistik, medarbetarenkäter, psykosociala arbetsmiljöer som vi följer upp och jobbar med det löpande. (SDF C, EKC)

(I2) PE leder alltid till att människor behandlas bättre. Rangordningen av påståendet placerades längst ner både hos HR och EKC och såg mycket liten koppling till PE. EK placerade det något längre upp (EK 6, HR 8, EKC 8). Alla tre var rörande överens om personalen mår bra presterar de också bra. EK såg ingen större koppling mellan PE och påståendet utan tycker att det är ledarskapet och synen på människor som kan leda till att människor behandlas bättre.

(I1) PE motverkar moraliskt tvivelaktiga handlingar gentemot de anställda. Samtliga respondenter rangordnade påståendet näst längst ner (EK 7, HR 7, EKC 7). De hade alla samma resonemang att de inte gör några moraliskt tvivelaktiga handlingar. EKC ansåg att de istället har en schyst personalpolitik som fungerar bra. EK ansåg inte heller att PE inte är ett verktyg för att motverka handlingarna. HR tolkade påståendet något annorlunda och sa att många gånger är det personalen som utför de moraliskt tvivelaktiga handlingarna och själva gör de aldrig det.

(O2) PE gör att personalen behandlas i likhet med andra resurser. När respondenterna rangordnade påståendet blev det mycket stor skillnad på hur EK rangordnade det och var HR och EKC valde att placera påståendet (EK 8, HR 3, EKC 2). EK rangordnade påståendet längst ner och resonerade att det kanske inte är bra att värdera humankapitalet likt en annan resurs. Hon gjorde

en jämförelse med en bormaskin som har en avskrivningstid och anser att så kan de inte göra med en människa. Hon problematiserar att de heller inte skriver av kompetens och därför rangordande påståendet längst ner. HR gjorde däremot en liknelse mellan att personal är det levande kapitalet i verksamheten och det döda kapitalet är till exempel maskiner. Det levande kapitalet ska förvaltas likt det döda kapitalet. EKC exemplifierade om de skulle köpa in all personal så skulle de kunna likställa personalen likt andra kostnader och om de räknar på det sättet kan de behandlas likadant.

Jag vet inte om det är bra att värdera humankapitalet likt en annan resurs. Exempel om man har en bormaskin och så har man avskrivningstid på fem år. Kan man säga så om en människa? Det tror inte jag. Däremot kan man prata om den kompetens som blir gammal om man inte fyller på och justerar den. (SDF C, EK)

Personal är ett levande kapital och det ska man underhålla lika mycket som det döda kapitalet, ex maskiner. (SDF C, HR)

Vi skulle i princip kunna köpa in all personal och med personalekonomiska resonemang likställer man personalkostnader med andra typer av kostnader. Om man räknar på personal och personalkostnader då behandlar man det i likhet med andra resurser. (SDF C, EKC)

Ändamål

Ändamål A. PE hjälper oss att argumentera och för att påvisa misshushållning. HR och EKC tyckte påståendet stämde *mycket bra* in på personalekonomi. EK ansåg att det stämde *varken bra eller dåligt*. Både HR och EKC lyfte upp betydelsen i att ha rätt personalstyrka och ansåg att överkapacitet är misshushållning. EKC berättade att de försöker mäta verksamheten genom att beräkna personal som input som ställs mot output. Ett exempel på detta är i hemtjänsten då de jämför hur många timmar hemtjänstarbete som utförs i förhållande till antal anställda i arbete. Hon berättade även att de jämför sig med andra stadsdelar och kommuner för att diskutera vad som är rimligt eller om de bör utreda om det är misshushållning. EK berättade att de inte gör några beräkningar utan går in i verksamheterna och gör istället tolkningar, det enda som beräknas är sjukfrånvaro.

Det är i samband med HR som vi går in i verksamheten och gör en tolkning, vi gör inga beräkningar. Det man kan beräkna är sjukfrånvaro. (SDF C, EK)

Att man inte anpassar personalstyrkan till uppdraget är ett typexempel på misshushållning. Överkapacitet är misshushållning. (SDF C, HR)

Vi försöker mäta insatser av personal jämfört med output. Då är det personalekonomiska resonemang och teorier som hjälper oss med detta. Ett exempel på detta, det finns alltid kopplingar till olika volymer. Hur många timmar hemtjänstarbete utförs jämfört med antal anställda personal i arbete. (SDF C EKC)

Ändamål B. PE hjälper oss att förstå och bena upp ett problem. EK tyckte det stämde *varken bra eller dåligt* och HR tyckte det stämde *mycket bra* medan EKC ansåg att det stämde *ganska bra*. HR gav flera exempel på hur de kan använda PE för att förstå och bena upp problem. Ett exempel var att de har en stor grupp timavlönad personal vilket kostar mycket pengar och därför kanske det är

en lösning att slå ihop de tjänsterna och istället ha heltidstjänster för att minska kostnaderna. Även EKC gav detta som ett exempel då det är stora kostnader som kan minska med hjälp av omstrukturering av tjänster. Hon berättade att Göteborgs stad har det som en politisk målsättning att ha större andel heltidsanställda. HR lyfte även upp en annan aspekt, hon ansåg att det inte endast hjälper att beräkna kostnader utan det ligger mycket i tankesättet.

Ibland hjälper det och ibland inte med personalekonomi. Det handlar mycket om förutsättningar som tid och hur ser uppdraget ut. (SDF C, EK)

För mig är PE inte bara att räkna och räkna utan det är en tanke. För oss är det uppenbart att sjukskrivningar är svindyrt. Jag vet att personal kostar pengar och jag tror att många har detta tankesättet. (SDF C, HR)

Man behöver personalekonomiska kalkyler och resonemang för att strukturera och analysera problem och det gör vi. Ett klassiskt problem som vi brottas med i Göteborgs stad är att vi har en målsättning att inte ha deltidsanställda, det är en politisk målsättning. Vi använder oss en betydande mängd timvikarier och liknande. Med personalekonomi kan man då se aspekter vad det skulle innebära att anställa ett gäng permanentanställda istället och då minska ner antalet timanställda. (SDF C, EKC)

Ändamål C. PE hjälper oss att få ett bättre beslutsunderlag vid personalfrågor. Två av de tre respondenterna ansåg att PE ger bättre beslutsunderlag vid personalfrågor. HR tyckte påståendet stämde in *mycket bra* och berättade att de använder sig av PE i många av deras rapporter. EK tolkade påståendet som att de använder PE när det finns problem som måste lösas och tyckte påståendet stämde in *ganska dåligt* i stadsdelförvaltningen. Vid en vidare diskussion om personalfrågor utvecklade hon sitt svar och gav ett exempel då det inte handlade främst om problem. Hon målade upp ett exempel om det ska vara gratis kaffe på arbetsplatsen. EK ansåg att det borde vara det då det ger en liten dos av glädje till de anställda även om det kostar en del.

Ett exempel på det är gratis kaffe. Det har lagts ner många timmar på det, om det ska vara det eller inte. Då tycker jag personligen att det ska vara det. Det är en liten förmån och ger lite glädje till de anställda. Men om man räknar på kostnaderna, tiden till automaten, själva kaffedrickandet i sig, maskinen och servicen, så kostar det någonting. Men ändå får man göra den bedömningen av att det kanske ger mer arbetsglädje än själva kostnaden. Personalekonomi kan man då användas att se till arbetstillfredsställelse och arbetsglädje. Man får inte vara dum-snål. (SDF C, EK)

EK fortsatte med sitt resonemang att även om ingen har räknat exakt på vad det kostar med gratis kaffe och vad effekten och output blir så får hon argumentera för det utifrån sin medkänsla och magkänsla. Hon berättade också att de såklart kan räkna på vad gratis kaffe skulle ge för output men de är kanske inte vana eller bra på sådana beräkningar. Hon fortsatte med att berätta att vid större och dyrare investeringar används mer kalkyler. Under hennes arbetsliv har det inte varit några större investeringar på personalen. Om det ska hända något måste det komma från politiskt håll menar hon på.

Men under mitt arbetsliv har det inte varit så stora investeringar på personalen. Förmånen att ha hem- och städhjälp, de privata konkurrenterna har ju det. Inte alla men de stora har det. Vi har ingenting, vi ska vara nöjda med att vi har ett jobb. Om jag som ekonomichef skulle föreslå vissa saker för personalen skulle jag inte vara gångbar. Det går inte i Göteborg även om jag har det i mitt huvud. Det måste komma från politiskt håll. (SDF C, EK)

EKC tyckte att påståendet stämde in *ganska bra* men sedan rättade sig själv och tyckte det kanske till och med stämde in *mycket bra*. Hon resonerade att det är viktigt att det finns beslutsunderlag vid personalfrågor då personalen är 70 % av kostnaderna. Hon gav flera exempel på investeringar de gör i personalen som kräver beslutsunderlag. Ett exempel är vid kompetensutveckling då de beräknar på vad effekten kommer bli av investeringen.

Ett exempel är kompetensutveckling, vad det gör för effekter. Eller om man ska erbjuda pension eller avgångsvederlag. Kanske andra typer av jobb. Man har personalekonomi vid beslut, det är vardagsmat. (SDF C, EKC)

Roller

Kort beskrev EK och HR hur det gemensamma arbetet ser ut och förklarar då att EK-chefen och HR-chefen sitter med i ledningsgruppen. HR förklarade att professionerna arbetar tillsammans utifrån sin egen kompetens och har en förståelse för varandra.

HR-specialisten ska bidra med sin kompetens som beteendevetare. Ekonomen bidrar utifrån sin kunskap, hur man bokför och, eller vad man nu gör. (SDF C, HR)

EK upplevde att det inte finns något tätt samarbete mellan professionerna då det inte finns någon framåtsyftande plan hur de strategiskt ska gå tillväga. Vår respondent förklarade det nu är ett bättre samarbete med den nyligen tillsatta HR-chefen då de har mer lika syn och ser fördelarna med att samarbeta. Den tidigare HR-chefen beskrevs som att hon var mer "traditionell" i sin roll som HR-chef.

Den gamla HR-chefen var mer traditionell. Om en individ har problem så löser man det från HR. Medan den som är nu har lite mer personalpolitik framför ögonen. Det är bättre nu. (SDF C, EK)

EKC tyckte det finns ett samarbete men att det varierar lite grann. EK och HR arbetar tillsammans när de gör uppföljningar av personalkostnader och kostnader för sjukskrivningar eller minskning på antalet av timanställda. Hon tyckte att samarbetet är ganska tätt men att det utvecklas hela tiden och anser att det kan bli bättre.

Det är ganska tätt samarbete men kan alltid bli bättre. I förhållande till andra SDF tycker jag i alla fall inte relationen är sämre. Den utvecklas vågar jag nog påstå från månad till månad. Den blir tätare och tätare. (SDF C, EKC)

EK förklarade att hennes roll är att ha en insikt att det kostar pengar med personal och att hon ska styra pengarna på bästa sätt. Hon påpekade att det ibland kan skilja sig från HR-chefens roll då HR arbetar mer med själva individen men hon avslutade med att berätta att professionerna försöker att förstå varandra.

Som ekonom förklarade EKC att hennes roll är att följa personalkostnadsutvecklingen och andra kostnader inom personalområdet. Det är exempelvis kostnader för sjukskrivningar, övertid och omställningsarbete för att sedan koppla det till volymutvecklingar. Hon förklarade att HR-avdelningen är lite mer fokuserad på de "mjuka" delarna och ekonomiavdelningen är mer sifferinriktad. Sedan försöker de förstå varandra och hitta samband ihop. Hon påpekade att HR självklart arbetar med rena siffertal också, såsom sjukskrivningar.

HR folket är lite mer inriktad på de mjuka delarna ekonomfolket på de lite mer sifferinriktade delarna. Sen matchar man ihop dem och ser om det är rimligt. Vi försöker förstå varandra. Exempelvis om sjukskrivningskostnaderna har gått upp kanske man påpekar det. Då tittar man på bakomliggande och bryta ner och se till olika orsaker (SDF C, EKC)

Framtiden

I framtiden trodde EK att arbetet med PE skulle bli bättre och hon hade en egen vilja att det också ska bli så. Hon trodde också att det behövs nya verktyg för att belysa de effekter som till exempel sjukskrivningar och omorganisationer ger. Även EKC belyste betydelsen att utveckla metoder för att mäta insats och resultat. HR och EKC tyckte att det har blivit mer fokus på PE med tiden och kommer i framtiden utvecklas och bli bättre. HR sa att tanken att de måste samarbeta finns där och det är jätteroligt.

Jag tror det utvecklas i framtiden. Fokus på vad man egentligen får ut av personalen. Vad som är outputen är lite knepigt vid välfärdstjänster. Om man till exempel dubblar bemanningen inom skolan, kommer eleverna rankas högre på lyckoindexskala eller kanske dubbleras betygspoängen? Den typen av resonemang görs och utvecklas. Vi arbetar med det aktivt. (SDF C, EKC)

4.1.4 Empiri SDF D

Från SDF D blev det två respondenter, en ekonom (EK) och en HR-chef (HR). EK arbetade med övergripande delar och budgetprognos och arbetar tätt ihop med EK-chefen. EK hade en förvaltningsekonomisk utbildningsbakgrund på fyra år. Hon berättar att hon kommer i kontakt med PE i budgetarbetet dagligen då personalen är en stor kostnad och i vissa fall är personalen den enda kostnaden som till exempel i hemtjänsten. HR hade liknande utbildning som hon hade kompletterat med några kurser. Hon ansåg att PE är ett viktigt instrument för henne i sitt arbete. Hon berättade också att hon arbetat länge med PE och ser en stor nytta med det. Hon ansåg att PE med bra nyckeltal är en nyckel till framgång.

EK beskrev hur hon valde att rangordna påståendena. Hon valde först att sortera vilka påståenden som hon ville placera 1-4 och sedan 5-8. Efter det rangordnade hon påståendena inom grupperna. HR tyckte det var ett käckt program och det var enkelt att flytta påståendena. Hon berättar att hon först läste igenom alla för att sedan börja rangordna. De två sista påståendena flyttades flera gånger upp och ner. Hon påpekade att hon hade valt rangordningen efter vad hon själv tyckte. Det tog i genomsnitt fyra minuter och 30 sekunder för respondenterna att svara på enkäten.

Tabell 7. Enkät svar från SDF D.

SDF D	Perspektiv								Ändamål		
	O1	O2	I1	I2	S1	S2	M1	M2	A	B	C
	EK	1	2	8	7	3	6	5	4	Varken bra eller dåligt	Ganska bra
HR	1	4	8	5	6	7	3	2	Ganska bra	Mycket bra	Mycket bra

Kommentar: Tabellen visar alla respondenternas svar på enkäten från den berörda stadsdelsförvaltningen. En förklaring av perspektivens förkortningar finns i "lista över förkortningar". Siffrorna avser påståendets placering i rangordningen där 1 betyder högst placering och 8 lägst. För ändamål A, B, och C se kapitlet "Ändamålsförklaringar för personalekonomi".

Perspektivkort

(O1) PE blir ett verktyg för att uppnå organisationens uppsatta mål. De två respondenterna placerade påståendet högst upp (EK 1, HR 1). EK resonerade att det är de uppsatta politiska målen de arbetar efter och eftersom de har så stora personalkostnader så är det naturligt att de hittar ett bra sätt att arbeta med PE för att uppnå organisationens mål. Både HR och EK var överens om att personalen är den största kostnaden och om de inte har koll på kostnaderna så kan de inte heller uppnå organisationens uppsatta mål. Det övergripande målet som stadsdelsförvaltningen har är att få ekonomin i balans och EK ansåg att om de har kontroll på personalkostnaderna så har de även kontroll på ekonomin. Vidare berättade hon att stadsdelsförvaltningen har haft några tuffa år med ekonomin så ekonomin är nu i fokus. Ett exempel på detta som EK berättade om är att i hemtjänsten går det inte riktigt ihop. Där behövs det PE och där går de in och ser över schemat och försöker minimera den tiden som inte gör någon nytta. Ett övergripande mål som finns i Göteborgs stad är att det ska bara finnas heltidstjänster vilket komplicerar det ytterligare men något de arbetar mot. HR tar även upp att sjukskrivningarna ska minska som ett mål i staden.

Jag resonerade så att målen är det vi jobbar efter och eftersom vi har så stora personalkostnader så är det naturligt för mig att om man hittar ett bra sätt att arbeta med personalekonomi kan vi nå uppsatta mål. Vi har ett övergripande mål och det är ekonomi i balans och har vi kontroll på våra personalkostnader så har vi kontroll. Det är trots allt 40-45 % av våra kostnader. (SDF D, EK)

Staden har satt två väldigt viktiga mål, det första är att vi ska bara ha heltidstjänster och den andra är att sjukskrivningarna ska minska. Sjukskrivningarna är dock ganska komplex för den hör ihop med arbetsmiljön. (SDF D, HR)

(O2) PE gör att personalen behandlas i likhet med andra resurser. EK placerade påståendet näst högst upp medan HR placerade det som fjärde påstående i rangordningen (EK 2, HR 4). EK resonerade att PE kan vara ett hjälpmedel för att det inte ska bli en personlig fråga och hur de arbetar med att fatta objektiva beslut. De arbetar med att se till antal arbetade timmar snarare än hur enskilda individer arbetar. HR resonerade lite annorlunda och hävdade att de måste synliggöra prislappen på personalen. Hon resonerade att det är på både gott och ont att fackförbund brukar ogilla när någon sätter ett pris på personalen men i själva verket handlar det om hur vi ska behandla dem. HR ansåg att om de värderar personalen likt andra resurser så värderas den högre. En klyscha hon berättar är att *se personalen som verksamhetens viktigaste resurs* men att ord och

handling inte riktigt stämmer överens. Hennes mål var att synliggöra personalen för alla och att personalen inte ska redovisas endast i en bilaga som ingen läser.

Med personalekonomi så slipper man gå in på att det blir en personlig fråga. När man sitter och träffar chefer behöver man inte prata om Kalle och Lisa utan mer jobba med arbetare timmar. På så sätt kan man fatta ett objektivt beslut. (SDF D, EK)

Det är trots allt så att medarbetare kostar någonting och det tycker jag är viktigt att personalen i likhet med ex. inköp av nya datorer ska vara tydliga. Då tummar man inte på det så lätt. Har man en prislapp på medarbetarna så värderas den högre. (SDF D, HR)

Redovisningen av personalen ska absolut inte läggas som någon bilaga till redovisningen för bilagor tenderar att inte läsas. När man lägger saker i bilagor så signalerar detta att det inte är så viktiga utan bara för de som är extra intresserade. (SDF D, HR)

(S1) PE ger långsiktiga positiva effekter på samhällsekonomin. Respondenterna placerade påståendet spritt från varandra (EK 3, HR 6). EK började diskutera att det är lätt att hamna i kortsiktiga lösningar och endast se ett eller två år framåt. Hon ansåg att det är viktigt att ha med sig långsiktigheten så att arbetsgivaren inte bränner ut de personalresurserna de har. Till hjälp har de nyckeltal som de håller koll på exempelvis sjukskrivningarna. När de har sina månadsuppföljningar berättade EK att de inte endast använder sig av ekonomiska nyckeltal utan även sjukskrivningsstatistik, frisknärvaro och liknande. EK ansåg att varje månad ska det finnas en rapport på en A4 där cheferna kan få en överblick om hur personalen mår och i vilken utveckling som har varit. HR resonerade utifrån påståendet att om de behandlar personalen bra så kommer detta i förlängningen att påverka samhället. Hon påstod att det inte är så här de tänker i organisationen utan något de kanske mer pratar om och därför placerade påståendet ganska långt ner.

Det är lätt att hamna i kortsiktiga lösningar. Vilket gör att, det kan gå bra ett eller två år men det viktigt att ha med sig långsiktigheten så man inte bränner ut de personalresurserna man har där blir det väldigt viktigt med nyckeltal och sjukskrivningstal så man håller koll på dem. Så man inte bara håller koll på effektivitet. (SDF D, EK)

Om vi har en god personalekonomi så leder det till så småningom till en bättre samhällsekonomi. Det är dock inget självändmål. (SDF D, HR)

(M2) PE bidrar till en rättvis bild av organisationens samlade tillgångar. Respondenterna placerade påståendet enligt följande; EK 4, HR 2. EK började resonera att påståendet handlar om hur de redovisar sin personal. Hon förklarade att de inte arbetar jättemycket med att personalen ska ingå i redovisningen i dagsläget men tyckte att det skulle vara en bra idé och något de borde utveckla. Ett exempel som EK tog upp är att de borde inte bara budgetera pengar utan även antalet årsarbete. På det sättet får organisationen en tydligare bild vid budgetarbetet av kostnaderna och tillgångarna. HR ansåg inte heller att de idag redovisar en rättvis bild av personalen som tillgång och hade samma inställning att det finns stora utvecklingsmöjligheter i

redovisningen. HR berättade även vikten av att redovisa kostnader för personalen då merparten av kostnaderna är just personalen i organisationen.

Då kommer vi in lite mer på redovisningsdelen och jag kan säga att vi har inte jobbar jättemycket med det. Men tycker det skulle vara en bra ide faktiskt. (SDF D, EK)

Idag ger PE ingen rättvis bild av personal som en tillgång men det finns stor utvecklingspotential. (SDF D, HR)

(M1) PE synliggör humankapitalet i redovisningen. (EK 5, HR 3) EK placerade påståendet som femma i rangordningen. Hon ansåg att det är viktigt med humankapitalet i redovisningen då det är den största kostnadsposten. EK nämnde att hon arbetar mest med resultaträkningen och därför ser personalen ofta som en kostnad. HR placerade påståendet som trea i rangordningen. Hon började resonera utifrån att det är politikerna som styr och utifrån deras mål och intressen så genomförs och implementeras detta. Hon hade en uppfattning att politikerna inte är så intresserade av humankapitalet i redovisningen och därför görs det heller inte. HR berättade att hon tycker det är viktigt att titta på humankapitalet då de är personalen som är utförarna i verksamheterna. Hon lyfte även upp att det är viktigt i budgetarbetet att politikerna har en rättvis bild av humankapitalet. Hon tyckte att humankapitalet redovisas dåligt idag då endast i form av ett fåtal nyckeltal. Anledningen är att kommunfullmäktige och kommunstyrelsen inte efterfrågar fler nyckeltal trodde HR är att det saknas kunskap och politikerna har inte förstått vitsen med det ännu.

Jag tänker lite så att humankapitalet per automatik så är det ju viktigt i redovisningen eftersom vi har en stor andel personalkostnader. Ute i stadsdelsförvaltningarna har vi inte jättemycket med balansräkningen att göra. Det är lite svårt för oss att tänka på det sättet. (SDF D, EK)

Idag redovisas humankapitalet väldigt dåligt. Det redovisas bara med ett fåtal nyckeltal men än så länge efterfrågas det inte. Vi redovisar det som kommunfullmäktige och kommunstyrelsen efterfrågar och efterfrågar de inte nyckeltal om personalen så blir det inga. (SDF D, HR)

Jag tror att bristen på intresset är okunskap. De har inte förstått vitsen ännu. Det finns en stor ovana om att prata om dessa värden. Det är mer spännande att höja vårdtimmarna än dessa saker. (SDF D, HR)

(S2) PE gör att organisationen tar ett socialt ansvar. Respondenterna placerade påståendet som sexa respektive sju i rangordningen (EK 6, HR 7). EK konstaterade att det har att göra med de långsiktiga effekterna som PE kan medföra. Hon tyckte att personalen är jätteviktig och om arbetsgivaren har ett fokus på PE och tar hand om sin personal så tar de ett socialt ansvar. Ett konkret exempel som både EK och HR tog upp är då de tar ett socialt ansvar är när de möjliggör för dem som har svårare på arbetsmarknaden att komma in och arbeta hos dem. EK tyckte det var svårt att se en stark koppling mellan PE och socialt ansvar och därför placerade påståendet ganska långt ner. HR placerade näst längst ner och resonerade att det inte är PE som gör att de tar ett socialt ansvar utan att det är de politiska riktningarna som bidrar med det. Hon berättade att

regeringen har uttryckt att de ska ta socialt ansvar i samband med rekrytering och därför kan inte se någon koppling med organisationens PE.

Har man fokus på personalekonomi, ett socialt ansvar är ju att ta hand om sin personal. Personalen är jätteviktig. På samma sätt så från ett socialt ansvar så tror jag det är viktigt att möjliggöra för de som har lite svårare på arbetsmarknaden och kunna komma in och arbeta i kommunen. (SDF D, EK)

Regeringen säger att vi ska socialt hänsyn i samband med rekrytering och det gör vi. Vi arbetar ex med personer med funktionsnedsättningen. De vill inte sitta på dagligverksamhet och göra pärlplattor, de vill arbeta som alla andra. Detta är dock inte PE som gör att vi gör detta utan detta är politiska riktningar som gör att vi tar det sociala ansvaret. (SDF D, HR)

(I2) PE leder alltid till att människor behandlas bättre. De två respondenterna valde att rangordna påståendet som sju eller femma i rangordningen (EK 7, HR 5). EK resonerade utifrån påståendets definition av *alltid* och tyckte det var svårt att ta ställning till. Hon såg en koppling att med hjälp av PE så avidentifieras personalen och ser till helheten och på så vis resonerar hon att människor behandlas bättre. Hon trodde i alla fall inte att människor behandlas sämre med PE men möjligvis mer rättvist. HR placerade påståendet två placeringar längre upp i rangordningen och konstaterade att om personalen synliggörs så behandlas de bättre och att PE är ett verktyg för det. Hon menade på att om kostnaderna för personalen synliggörs så kommer det leda till att de blir mer medvetna och fattar klokare beslut. HR avslutade med att säga att personalen är en stor resurs för organisationen och PE kan göra att de blir mer rädd om sin personal.

Alltid är väl lite svårt. Om man till tittar på det som personalekonomi kan avidentifiera det lite och titta objektivt på det och då blir det att människor behandlas bättre. (SDF D, EK)

Synliggör vi våra medarbetare så behandlas de bättre. Personalekonomi synliggör vilken stor resurs de är och resurser är vi oftast ganska rädda om. Men det är vi inte alltid med våra medarbetare. (SDF D, HR)

(I1) PE motverkar moraliskt tvivelaktiga handlingar gentemot de anställda. Båda respondenterna placerade påståendet längst ner (EK 8, HR 8). Ingen av dem tyckte att påståendet stämde in på personalekonomi. EK uttryckte att det är svårt att se att det görs några tvivelaktiga handlingar gentemot de anställda i deras organisation. HR hänvisade till att de följer lagstiftning och att PE inte har med det att göra alls.

Vad är en tvivelaktig handling? Vi har lagstiftning som gör att vi inte kan göra det. (SDF D, HR)

Ändamål

Ändamål A. PE hjälper oss att argumentera och för att påvisa misshushållning. EK ansåg att ändamålet stämde *varken bra eller dåligt* in i deras organisation. Hon började förklara att de har mycket kvar att arbeta med för att hitta misshushållning. Dock har de hittat misshushållning när de har tittat på enskilda verksamheter då de har sett att de inte har klarat ekonomin. Hon ansåg att om det ska fungera optimalt måste det finns uppbyggda system som säger till att det sker

misshushållning och att de inte behöver gå ner och leta efter det i verksamheterna. Även HR berättade att de i dagsläget inte har utvecklade system för detta och ser brister i det men tyckte ändå att ändamålet stämde in *ganska bra*. HR gav ett exempel vid omställning av personal från en nerlagd verksamhet då PE gör det möjligt att se hur snabbt personalen har anpassat sig och vad kostnaden blev i och med omställningen och om det har skett på ett effektivt sätt.

Jag tror om det ska vara bra så måste det finnas uppbyggda system som gör att det på något sätt plingar till och man inte behöver gå ner och leta och gräva i det. Vi hittar saker men det borde vara mer systematiskt. (SDF D, EK)

Ändamål B. PE hjälper oss att förstå och bena upp ett problem. EK ansåg att ändamålet stämde in *ganska bra* och berättar när de identifierar ett problem med stor andel personalkostnader så tittar de djupare på det. Hon gav exempel när de har haft mycket sjukskrivningar, mycket extrapersonal eller höga övertidsersättningar då de med hjälp av PE har försökt att förstå problemet. HR tyckte ändamålet stämde in *mycket bra* men påpekade att det är under utveckling. Hon berättade att arbetet med nyckeltalen är ibland kortsiktiga och de har inte alltid tid att analysera och förstå dem.

Ändamål C. PE hjälper oss att få ett bättre beslutsunderlag vid personalfrågor. EK tyckte ändamålet stämde in *varken bra eller dåligt*. Hon hade något svårt att tolka vad personalfrågor är men gav till slut ett exempel utifrån sin tolkning. Hon förklarade att de räknar vad som är mest kostnadseffektivt, hemtjänst eller särskilt boende. Hon avslutade att PE inte används i jättestor grad vid personalfrågor i deras förvaltning. HR tyckte ändamålet stämde in *mycket bra* och förklarade att politiken är svag för siffror i kronor och ören och om de har ett sådant underlag får de med sig politiken.

Roller

EK förklarade att ekonomerna och HR-specialisterna sitter nära varandra på kontoret vilket gör att de träffas och det sker spontana möten dagligen. Samarbetet finns i speciella frågor men hon tyckte att det systematiska arbetet tillsammans borde utvecklas. Att det inte finns ett utvecklat samarbete trodde hon hade flera anledningar men svårt att peka ut dem. På kontoret är det något fler ekonomer men det trodde hon inte det har någon betydelse för samarbetet i PE. I dagsläget har de ett relativt nytt ekonomisystem som både ekonomer och HR-specialister använder sig av. Systemet ska ta fram nyckeltal som är mixade från de olika avdelningarna, tidigare var det ekonomerna som räknade fram nyckeltalen. Avslutningsvis påpekade EK att de har samma dagordning oavsett vilken profession arbetstagaren representerar och de motarbetar inte varandra på något sätt. Det övergripande är ekonomin och rollen som ekonom är att hjälpa HR att förstå hur ekonomi och kostnader hänger ihop. Hon berättade att idag finns inte det bästa samarbetet mellan avdelningarna och ansåg att det är en viktig del i personalekonomiarbetet att professionerna arbetar effektivt ihop. EK trodde att nästa steg är att arbeta med gemensamma uppföljningar med cheferna och att de träffar både EK och HR för att det ska bli ett naturligt samspel.

Då kanske det handlar om att vi fortfarande inte har det bästa samarbetet mellan avdelningarna. Det är också en viktig del i PE att man jobbar effektivt ihop. Vi har

varit lite underbemannade och det krävs tid att hitta samarbetsformerna och det är en utvecklingsfråga. (...) Vi motarbetar inte varandra. (SDF D, EK)

HR ansåg att det inte finns något större utvecklat samarbete mellan avdelningarna. Hon berättade att hon försöker att initiera ett samarbete mellan EK och HR eftersom de arbetar mot samma verksamheter och att det är till en stor fördel om de samarbetar men att det inte fungerar så bra idag. Hon tyckte att det är upp till EK-chefen och HR-chefen att driva på arbetet med PE för att det dels ger positiva ekonomiska effekter men också att de vill vara en attraktiv arbetsgivare och ha en bra arbetsmiljö. Hon avslutade med att berätta att de har haft många "brandkårsutryckningar" under den senaste tiden och därför har arbetet med PE blivit släpande.

Vi har inget större utvecklat samarbete. Jag har dock initierat ett arbete där HR och Ekonomerna ska samarbeta. Där är vi inte idag kan jag säga. (SDF D, HR)

Det är jag som HR-chef och ekonomichefen som ska initiera och driva på arbetet med PE och samarbete mellan professionerna. Utifrån min kunskap så vet jag varför vi behöver det och detta måste jag föra upp på agendan. (SDF D, HR)

Framtiden

Både EK och HR var överens om att det kommer bli mer fokus på PE i framtiden och hoppas det kommer att utvecklas ytterligare i deras förvaltning. HR påpekade att deras stadsdelsförvaltning inte ligger i framkant med arbetet med PE och önskar närmare kontakt med ekonomerna i framtiden.

Jag tror det blir mer fokus på personalekonomin då det har varit sämre tider. Jag hoppas det att det kommer utvecklas mer. (SDF D, EK)

Jag vill ha en mycket närmare kontakt med ekonomerna för att vi ska jobba i samma riktning och hitta varandra i detta arbete. Jag vill självklart att vi ska arbeta mer med personalekonomi. (SDF D, HR)

5. Analys

Analysen är uppdelad efter SDF och går igenom perspektiv, ändamål och avslutar med en summeringstabell. Efter att de fyra stadsdelsförvaltningarna har behandlats analyseras alla stadsdelsförvaltningar i en gemensam analys. I den gemensamma analysen behandlas även professionernas syn på PE och varandra samt det ekonomiska språket.

5.1 SDF A

Perspektiv

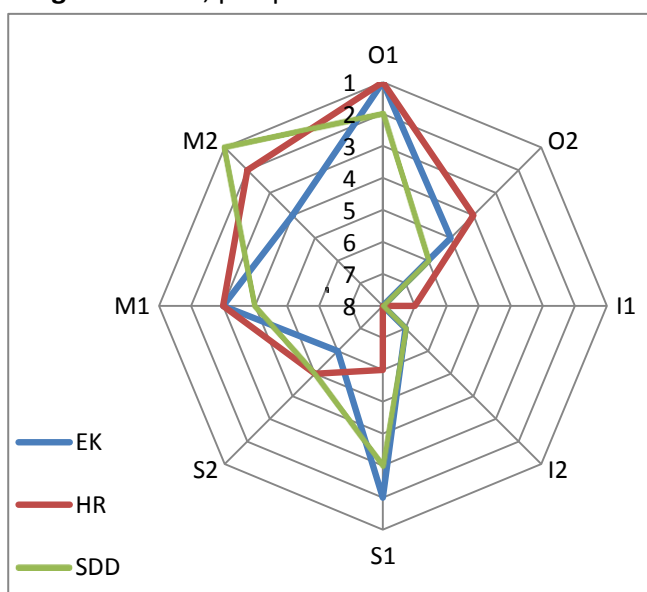
Organisationsperspektivet

I polärddiagrammet (se figur 4) syns det att HR satte organisationspåståendena högst av alla och SDD lägst. EK placerade påståendena mittemellan HR och SDD. Perspektivet utgår från vad som organisationen har för nytta av PE, vanligen uttryckt i hur personalen fungerar som produktionsresurs för att uppnå organisationens uppsatta mål. Detta var också tydligt i SDF A i och med den höga placeringen av O1. Under intervjun var det tydligt att PE ansågs vara ett verktyg för att uppnå uppsatta mål. Respondenterna tog dock alla upp olika former av mål som PE kunde bidra till att uppfylla och gav exempel som speglar deras arbetsuppgifter. HR tog upp målen med heltidsanställda, ett mål som HR är väldigt involverade i. EK tog upp god ekonomisk hushållning som är centralt för ekonomin i en offentlig verksamhet och SDD tog upp verksamhetsmål som är syftet med hela verksamheten. Målen speglar deras organisatoriska nivå och ansvarsuppgifter.

Utifrån teorin innebär organisationsperspektivet att personalen systematiskt jämnställs med alla andra produktionsresurser och värderas därefter. I denna SDF verkar det vara brist på andra resurser att jämföra med. Den enda egentliga resursen de har förutom personalen är lokaler och det är inget någon vill jämföra människor med. HR menade dock att även om de inte jämför själva resurserna så har PE lett till att personalen behandlas mer lika. Personalplaneringen är nu mycket mer långsiktig än tidigare och har på det sättet blivit mer lik andra resurser.

Vid intervjun om andra perspektivkort framkom det vissa reflektioner som indikerade på ett organisatoriskt perspektiv. Att agera i enlighet med vad som är samhällsekonomiskt effektivt motiverades utifrån vad som var bäst för organisationen och därmed ur ett organisatoriskt perspektiv. Eftersom stadsdelens verksamhet till viss del består av det sociala skyddsnetet så slår

Figur 4. SDF A, perspektiv



Kommentar: Förkortningarna runt polärddiagrammet representerar varje enskilt påstående för perspektiven, se begreppslista. Ett lågt värde betyder hög placering.

det tillbaka på dem själva om deras agerande leder till att fler hamnar i skyddsnäten. HR tog upp försörjningsstöd som ett exempel. Resonemanget bakom S2 för EK hade också tydliga spår av ett organisatoriskt perspektiv. Att stadsdelsförvaltningen bör ta ett socialt ansvar motiverades med att om deras personal är sjuk så är det viktig kompetens som inte längre kommer arbetsgivaren till nytta.

Individperspektivet

Båda individkorterna fick antingen den lägsta eller näst lägsta placeringen av de tre respondenterna från SDF A. Samstämmigheten mellan respondenterna var tydlig. De gjorde uttryck för att PE i sig inte hade någon individfrämjande funktion utan den kan lika gärna leda till handlingar som går emot individernas bästa. PE ger dock ett underlag för dem som vill agera för individerna. Även om det gavs exempel på hur PE kan användas för att identifiera oönskat beteende som skadar individen så menar respondenterna att det individfrämjande agerandet inte kan tillskrivas PE utan snarare ledarskap. Värt att nämna är dock att även om ett individperspektiv verkar vara frånvarande i SDF A så hade PE en individfrämjande effekt, men inte som ett självändamål. Förutom exemplet med chefernas övertidsrapportering så tog de även upp att personalen nu behandlas i ett lite mera långsiktigt perspektiv vilket gynnar individerna.

Samhällsperspektivet

EK och SDD satte sina perspektivkort på nästan samma placering medan HR avvek på S1. På det kortet gjorde dock alla respondenter uttryck för ett samhällsekonomiskt perspektiv. Respondenterna exemplifierade detta på ett intressant sätt; alla tre valde tre olika samhällsekonomiska effekter på samhällsekonomin. Ekonomen talade om produktion och skatteintäkter, HR talade om rättvisa löner och SDD tog upp samhällsekonomiska effekter utanför kommunens egen verksamhet. PE skulle nämligen i längden leda till lägre arbetslöshet vilket inte bara är bra för kommunen utan även för hela samhället, vilket ligger helt i linje med samhällsperspektivets kärna. Varje respondent tog upp exempel som speglar deras eget arbete eller professionens värderingar. Att ekonomen tar upp ekonomi och HR tar upp jämlika löner speglar de frågor de arbetar med i det dagliga arbetet. Ett samhällsperspektiv är dock i sin natur inte kärnan i verksamheten utan snarare ett resultat av ledarskap och politiskt uppsatta mål. Vanligtvis beskrivs perspektivet som att staten inför lagar och regler som motiverar företag att agera i enlighet med vad som är önskvärt utifrån samhället. I vår uppsats är "företaget" en stadsdelsförvaltning och det politiska inflytandet är redan inbyggt i organisationens struktur. Att stadsdelen arbetar med att öka andelen heltidstjänster, vilket motiveras både utifrån ett individperspektiv och ett samhällsekonomiskt perspektiv, är ett resultat av politikernas uppsatta mål och motiverar stadsdelsförvaltningen att arbeta för detta. Även om socialt ansvar kändes naturligt för respondenterna, satte de påståendet ganska lågt. De utövade dock inte detta sociala ansvar som arbetsgivare vilket gjorde att de var lite tveksamma inför personalekonomins roll i det hela. EK förklarar att de tar ett socialt ansvar eftersom personalen sitter inne på värdefull kunskap som de inte vill mista, vilket egentligen är ett resonemang ur ett organisationsperspektiv.

Marknadsperspektivet

Om stadsdelsförvaltningen vill ha en rättvisande bild av verksamheten (M2) så måste budgeten och uppföljningarna kompletteras med andra värden. För att göra detta måste rapporterna kompletteras med personalnyckeltal för att bilden ska bli komplett (M1). Kopplingen mellan de två

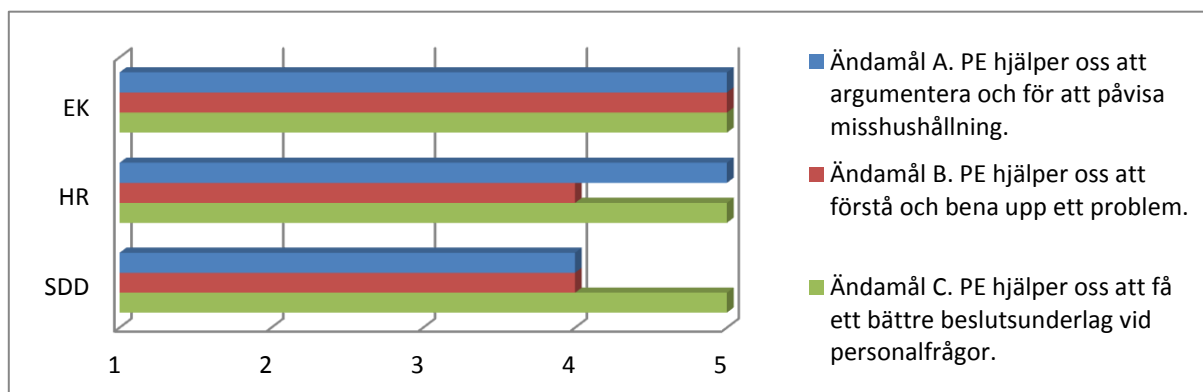
påståendena är därför väldigt tydligt i denna SDF och två av tre satte dessa två påståendena bredvid varandra.

Marknadsperspektivet innebär, förutom att den eftersträvar en korrekt redovisning, att det ska finnas en viss typ av mottagare av redovisningen. En sak som skiljer marknadsperspektivet från organisationsperspektivet är vem mottagaren är. Med ett organisationsperspektiv är mottagaren av personalekonomisk information en intern intressent, vanligtvis ledarna eller ägarna, medan marknadsperspektivet talar om mottagare som externa parter, exempelvis skattebetalare. Under intervjuerna framkom det inget som stödde att den personalekonomiska informationen var riktad till någon annan än till den egna organisationen. Att ha en korrekt bild över de samlade tillgångarna och därmed humankapitalet kan därför delvis tillskrivas ett organisatoriskt perspektiv snarare än marknadsperspektivet.

Ändamål

Ändamål A bygger på personalekonomiska beräkningar och de förstärker argumentationen inför någon form av personalbeslut. Ändamålet är fritt från perspektiv och kan således appliceras på personalbeslut som både gynnar och missgynnar personalen. Ändamålet begränsas inte heller till vilket typ av resurs som det misshushållas med; det kan vara pengar, tid, personal, lokaler med mera. I enkäten svarade EK och HR att det stämde *mycket bra* och under intervjun gav alla respondenter samma exempel på hur PE användes för att påvisa misshushållning av det egna kapitalet genom att peka på de monetära kostnaderna av en ineffektiv bemanningsplanering. Samma sak återfanns när EK pratade om att PE kan användas för att motivera personalhälsosatsningar. Genom att peka på kostnaden för exempelvis en vikarie skapas ett argument att minska sjukfrånvaron. SDD gick in en annan typ av misshushållning nämligen en som uppkom om de har en låg grundbemanning och en stor andel timavlönade. Detta är misshushållning eftersom kvalitén på verksamheten blir lidande. HR tog upp att PE kan användas även för att påvisa framtida problem och argumentera för en förändring. Om det exempelvis skulle visa sig att de började få svårt att rekrytera skulle detta snart ge en negativ effekt på verksamheten. Det finns således inte mycket som talar emot att ändamål A faktiskt fanns bland respondenterna, både enkätsvaren och intervjun pekar på att de förstår ändamålet och att de sympatiserar med det. Ändamål B var inte heller främmande för respondenterna. Både i enkäten

Figur 5. SDF A, ändamål



Kommentar: Skalan 1-5 representerar svarsalternativen (5) *stämmer mycket bra*, (4) *stämmer ganska bra*, (3) *stämmer varken bra eller dåligt*, (2) *stämmer ganska dåligt*, och (1) *stämmer mycket dåligt*.

och i intervjun gav de uttryck för att ändamålet fanns hos dem. Ändamål B fick något lägre placering på enkäten av HR jämfört med EK. HR förklarade denna placering med att endast personalekonomiska nyckeltal inte räcker för att förstå eller bena upp ett problem, men tillsammans med andra komponenter kan det ge en helhetsbild. Något som egentligen inte talar emot ändamål B, men som visar på att HR är van att koppla ihop fler källor av information för att få en samlad bild. EK tog upp att PE även kan användas för att hitta problem, inte bara förstå dem vilket innefattas av den ursprungliga teorin som handlar om beslutshjälpmedel för ett hushållningsmässigt klokare handlade inom personalområdet. Ändamål C uppfattades närmast som en självklarhet av respondenterna och ingen nämnvärd skillnad mellan EK och HR kunde identifieras.

Tabell 8. Summering SDF

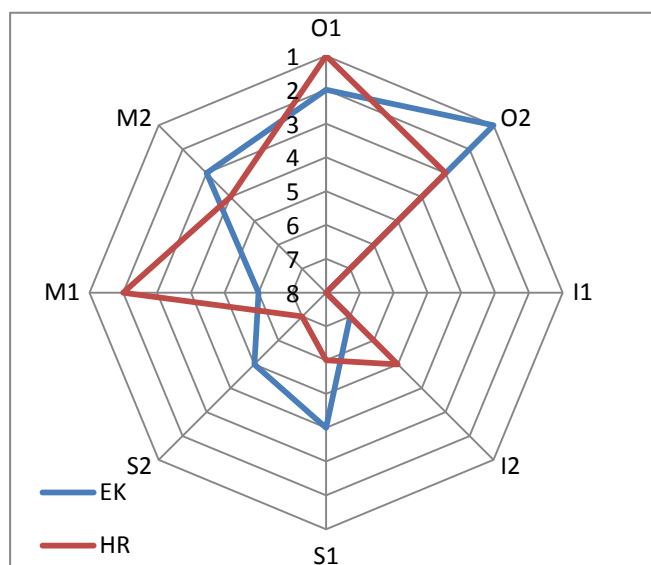
SDF A	Finns det?	Skillnad mellan HR och EK?
Organisationsperspektivet	Ja	Ingen skillnad påvisad.
Individperspektivet	Perspektivet finns inte men en individfrämjande effekt av PE verkar finnas.	Ingen skillnad påvisad.
Samhällsperspektivet	De ser en koppling mellan PE och positiva effekter på samhällsekonomin men kopplar ej ihop PE med socialt ansvar.	Rangordnade S1 olika och gav olika exempel på samhällsekonomiska effekter.
Marknadsperspektivet	Nej	Ingen skillnad påvisad.
Ändamål A	Ja	Ingen skillnad påvisad.
Ändamål B	Ja	Ingen skillnad påvisad.
Ändamål C	Ja	Ingen skillnad påvisad.

5.2 SDF B

Perspektiv

Organisationsperspektivet
Organisationskorten rangordnades högt av både EK och HR. Under intervjun var det också tydligt att stadsdelsförvaltningen är en målstyrd organisation där PE används för att uppnå dessa mål. Utifrån respondenternas svar kan det konstateras att personalen inte ses som den viktigaste resursen av humanitära skäl utan att verksamheten som sådan behöver personal för sin verksamhet. Att minska korttidssjukfrånvaron ses utifrån organisationens egenvinning. En minskning av frånvaron skulle minska kostnaderna och frigöra kapital som skulle kunna komma till nytta för den dagliga verksamheten. Att

Figur 6. SDF B, perspektiv



Kommentar: Förkortningarna runt polärddiagrammet representerar varje enskilt påstående för perspektiven, se begreppslista. Ett lågt värde betyder hög placering.

kostnadsvärdera dolda personalkostnader handlar inte bara om att få organisationen att behandla personalen bättre utan att öka kvalitén på det interna arbetet. HR menade att personalen traditionellt var underordnad andra resurser, men med kostnadsvärdering av personalen så ökar dennes status och personalen behandlas mer i likhet med andra resurser. I linje med perspektivets logik ansågs underhåll av personalen som en investering istället som endast en kostnadspost. Kostnaden för underhållet kan vid beslutsituationen vägas mot värdeminskningen på resurserna om investeringen inte sker.

Vid diskussionen om påstående S1 var det tydligt att organisationsperspektivet var överordnat samhällsperspektivet då en minskning av sjukskrivningen kunde ha en positiv effekt på samhällsekonomin, men att detta resonemang inte låg till grund för några beslut i verksamheterna. Där tittade de istället bara på de kostnader som själva verksamheten bekostade, alltså dag två till 14 innan Försäkringskassan tar över. Samtidigt visar resonemanget att det saknas djupare personalekonomisk förståelse om de dolda kostnaderna som uppstår för organisationen med långtidssjukfrånvaro. Att den långtidssjukskrivne kanske måste ersättas med en mindre effektiv vikarie och att det uppstår kompetens- och produktionsförluster fanns inte med i resonemanget.

Individperspektivet

Korten för individperspektivet kom tveklöst sist och det fanns ingen skillnad mellan respondenterna. Även om I2 delvis föll på att PE *alltid* leder till att människor behandlas bättre så trodde respondenterna i alla fall att PE kunde ha en positiv effekt på chefernas agerande. Respondenterna var även mycket tveksamma till om PE kunde påverka några moraliskt tvivelaktiga handlingar eftersom den inte gjorde några omoraliska handlingar eller att PE inte är en del av sådant agerande. Under diskussionen om andra perspektivkort dök det emellanåt upp vissa tankesätt som visade någon form av reflektion över hur individerna påverkades av PE. När HR pratade om påstående O2 gled hon in på att PE, genom att kostnadsvärdera idag dolda kostnader, tar arbetsgivaren mer ansvar för personalen. Någon form av positiv effekt för individerna ansågs finnas även om det individfrämjande syftet lös med sin frånvaro. Likaså vid diskussionerna om socialt ansvar framkom det från EK en tanke att de som arbetsgivare har många i personalstyrkan som tillhör ekonomiskt utsatta grupper. För dessa grupper är det extra viktigt att de som arbetsgivare försöker att minimera risken för sjukskrivning. Om arbetstagaren redan har en låg lön kan en sjukskrivning bli väldigt olycksbådande.

Samhällsperspektivet

EK rangordnade båda samhällskorten två placeringar högre än HR på varje perspektivkort. Resonemangen hade dock vissa likheter. Båda resonerade att om de som arbetsgivare arbetade med minskad sjukfrånvaro var detta en vinst för samhällsekonomin i exempelvis minskade kostnader för andra myndigheter såsom Försäkringskassan. Denna spridningseffekt var dock inget som cheferna tänkte på ute i verksamheterna. Samhällsperspektivet var alltså något som de själva tänkte på, men som inte låg till grund för några beslut. Vid personalbeslut och beslut som rör ekonomi så baserades detta utifrån inverkan på den egna verksamheten och inte på effekten på samhället. Att ta ett socialt ansvar associerades mycket starkare med deras verksamhet jämfört med deras ansvar som arbetsgivare. Båda respondenterna hade ett resonemang att det sociala

ansvaret var anledningen till att de existerade och uttryckte sig i deras verksamhet. Det var dock först efter en diskussion som respondenterna kopplade ihop socialt ansvar med deras roll som arbetsgivare. Där fanns också en viss ansvarskänsla för de ekonomiskt utsatta, vilket även det är ett uttryck för ett individperspektiv.

Marknadsperspektivet

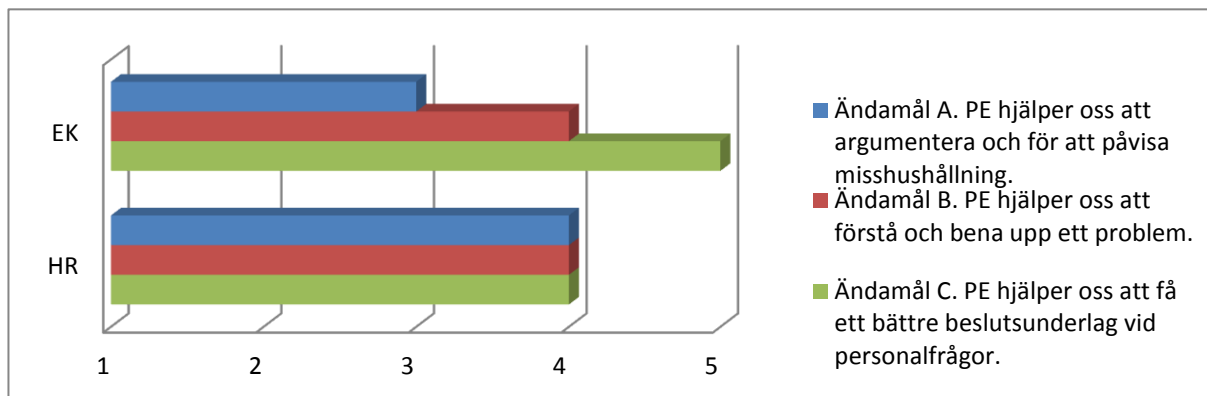
Balansräkningens traditionella roll som en gemensam rapport över organisationens samlade tillgångar och skulder verkar inte längre vara aktuell för stadsdelen. Inte heller verkar definitionen *tillgång* vara knuten till den redovisningstekniska definitionen som återfinns i Sveriges Kommuner & Landstings rekommendation. Istället använder respondenterna ordet *tillgång* i en mycket bredare bemärkelse där produktionsresurser även är en tillgång. Exempelvis så benämns utbildningsnivån på personalen som en tillgång. Med en bredare definition av vad som är tillgång är det också naturligt att ta upp personalekonomiska nyckeltal som mätinstrument för deras tillgångar för att uppnå en rättvisande bild. När respondenterna fick resonera kring påståendet M1 var det tydligt att EK inte tyckte att de borde göra någon humankapitalvärdering utan istället arbeta mer med de nyckeltal de hade. Det behövdes helt enkelt inte för att uppnå en rättvisande bild. HR däremot var mer positiv och genom att redovisa humankapitalet i redovisningen skulle vara ett steg i rätt riktning för att synliggöra dolda kostnader. Bakom hennes resonemang fanns en övertygelse att om dessa kostnader blev kända för beslutsfattarna så skulle det öka motivationen till ett bättre HR-arbete och leda till en ökad personalekonomisk medvetenhet.

Marknadsperspektivet handlar också om att det ska finnas en mottagare av redovisningen, oavsett om det är balansräkningens humankapitalredovisning eller personalekonomiska nyckeltal. I detta fall verkar det mest som om redovisningen är gjord för ett internt bruk. HR ville synliggöra dolda kostnader som ett steg i att öka motivationen, inte bland invånarna eller skattebetalarna, utan inom den egna organisationen. Det framkom också att politikerna, som skulle kunna jämföras med bolagsstyrelsen, var intresserade av personalekonomisk redovisning men bara i den utsträckningen det handlade om de politiska satta personalmålen såsom arbetet att bara ha heltidstjänster. All annan personalekonomiskredovisning som fanns i verksamheten var inte av samma intresse. Redovisningens interna funktion som ett styrningsinstrument indikerar snarare ett organisatoriskt perspektiv än ett marknadsperspektiv även om det finns vissa spår av ett sådant resonemang.

Ändamål

Respondenterna hade mycket att säga om ändamål A. PE har används för att påvisa misshushållning i SDF B. De båda talade om möjligheten att spara pengar om de kunde minska korttidssjukfrånvaron och EK talade om en gång som de hade analyserat bemanningen och funnit misshushållning. Respondenterna hade relativt lätt att resonera kring ändamålen vilket tyder på att det inte är första gången de har tänkt i dessa banor.

Figur 7. SDF B, ändamål



Kommentar: Skalan 1-5 representerar svarsalternativen (5) *stämmer mycket bra*, (4) *stämmer ganska bra*, (3) *stämmer varken bra eller dåligt*, (2) *stämmer ganska dåligt*, och (1) *stämmer mycket dåligt*.

Det som verkar skilja professionerna åt är att de har olika lätt att påvisa denna misshushållning. EK tog upp ett exempel på bristfällig bemanningsplanering vilket ledde till misshushållning. Där är kopplingen mellan felet (överbemanning) och misshushållningen (för mycket lönekostnader) instinktivt och tydligt. Lönekostnaderna är redan beräknande och det är bara att kvantifiera överbemanningen med lönekostnaderna för att få reda på hur mycket misshushållningen kostar. För HR som även ska argumentera för proaktiva personalsatsningar sitter dock i annan situation. Viss form av misshushållningen, exempelvis när det är för mycket sjukskrivningar, är svårare att kostnadsvärdera och därför svårare att argumentera för en satsning som avser att minska sjukskrivningarna. HR önskade därför att fler personalkostnader skulle kostnadsvärderas och att detta skulle leda till att HR lättare skulle få igenom personalsatsningar. EK trodde detta var svårt att bevisa, om inte omöjligt.

Det verkar som att respondenterna har en ganska lika syn på ändamål A och samma önskan om kostnadsvärderade personalkostnader. Däremot kopplar ingen av dem ihop misshushållning till något annat än deras egna kapital. Att det skulle kunna vara andra resurser som tid eller personalen i sig verkar frånvarande. I praktiken användes PE främst för att identifiera aktuellt slöseri med pengar och inte för proaktiva handlingar. PE blir därför i praktiken ett argument för nedskärningar snarare än satsningar.

Ändamål B uttrycks i kalkylprocesser som är ett instrument för att bena upp en problemsituation. Detta exemplifierades både från EK och HR som återkom till exemplen från ändamål A där EK pratade om bemanningsoptimeringen och HR om önskan att kostnadsvärdera mera. Genom att analysera ett problem och faktiskt värdera den i monetära termer så skapar de en möjlighet att väga denna kostnad mot kostnaden för personalsatsningen. Eftersom PE i praktiken hade mest används för att identifiera överkonsumtion och inte för att påvisa nyttan av satsningar så ligger det också i sakens natur att respondenterna inte resonerade så mycket om hur de med PE kunde väga nyttavärden mot andra värden.

När det gäller ändamål C tyckte EK att ändamålet var fullständigt självklart och HR tyckte att PE är ett bra verktyg vid beslut. De båda kunde lyfta upp praktiska exempel på hur de arbetar med PE som ett beslutshjälpmedel. HR gick djupare in på hur de kunde "räkna hem" en investering genom att värdera vinsterna i pengar och sedan ställa detta mot investeringskostnaden vilket visar på ett personalekonomiskt kalkyltänk. Genom att värdera det på detta sätt och ställa fördelar och nackdelar mot varandra med en gemensam enhet, skapar de förutsättningar för ett klokare handlande vilket synliggör de ekonomiska konsekvenserna.

Tabell 9. Summering SDF B.

SDF B	Finns det?	Skillnad mellan HR och EK?
Organisationsperspektivet	Ja	Ingen skillnad påvisad
Individperspektivet	Mycket svagt.	Ingen skillnad påvisad
Samhällsperspektivet	Samhällsperspektivet finns men påverkar inte verksamheten.	Skillnad i rangordningen men de hade liknande resonemang.
Marknadsperspektivet	Inte idag men HR önskade mer värdering. Mottagaren av denna information var dock intern.	Skillnader fanns både i rangordning och resonemang. HR önskade humankapitalvärdering.
Ändamål A	Ja, men är svag när det gäller proaktiva handlingar.	Ingen skillnad påvisad på deras syn på PE men de har olika lätt att påvisa misshushållning.
Ändamål B	Ja, men är svag när det gäller proaktiva handlingar.	Ingen skillnad påvisad.
Ändamål C	Ja	HR visar ett mer utvecklat personalekonomiskt tänk och vill värdera vinsterna med personalsatsningar.

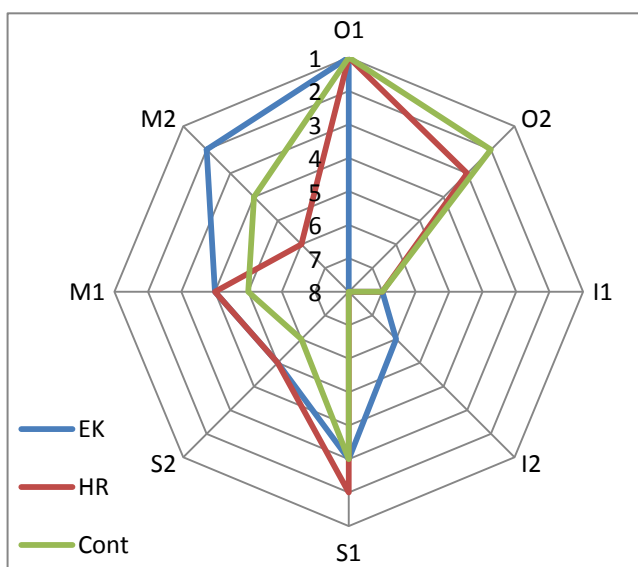
5.3 SDF C

Perspektiv

Organisationsperspektivet

Det var en enighet bland respondenterna när de placerade O1 högst. Alla resonerade att PE är ett verktyg för att uppnå organisationens samlade mål. De var även överens om att personalen är en begränsad resurs i organisationen och att den behövs tas om hand och underhållas för att kunna få ut mesta möjliga output. Det var däremot en stor spridning när de rangordnade O2 då EK placerade den helt olikt från de andra två. EK ansåg att det inte bra att likställa människor likt andra resurser och placerade därför O2 längst ner. Utifrån organisationsperspektivet ska människor värderas och underhållas likt

Figur 8. SDF C, perspektiv



Kommentar: Förkortningarna runt polardiagrammet representerar varje enskilt påstående för perspektiven, se begreppslista. Ett lågt värde betyder hög placering.

andra resurser. EK såg inte alls den kopplingen och såg endast nackdelar med att värdera människor. EK berättade också att det hon aldrig ser utifrån organisationens bästa utan ser till brukarna och medborgarna. EK talade alltså emot organisationsperspektivet men samtidigt ansåg hon precis som de två andra att om personalen mår bra så presterar de bra, vilket är det som arbetsgivare eftersträvar. Individens välmående är sekundärt jämfört med den prestation som organisationen får av sin personal.

EKC målade upp ett tankeexempel, ett scenario där förvaltningen köpte in all personal, precis som alla andra resurser. Det skulle bli lättare att kostnadsvärdera resursen och ur ett organisatoriskt perspektiv blir det en investering som arbetsgivaren vill bevara värdet på. Ur ett organisationsperspektiv skulle detta leda till att personalen som utför nästan all verksamhet i stadsdelen skulle behandlas som den absolut viktigaste produktionsresurs som den är. Detta tänk fanns dock inte idag i stadsdelsförvaltningen.

Individperspektivet

Det var en stor enighet bland respondenterna när de fick resonera om påståendet även om EK placerade I1 något spritt från de andra. Vad gäller placeringen av I2 valde samtliga respondenter att rangordna påståendet näst längst ner. Utifrån individperspektivet så ska alla handlingar utgå ifrån personalens bästa och organisationen ska vara varsamma om varje anställd. Respondenterna såg en koppling att om personalen mår bra så presterar de bättre. Men att personalen i sig har en bra hälsa är inte första prioritet, utan snarare en förutsättning för att verksamheterna ska fungera på bästa sätt. Detta talar mot individperspektivet då perspektivet alltid sätter människan i första hand. Den låga placeringen av I1 och I2 visar på att individperspektivet var underordnat de andra perspektiven och de ansåg att det inte är PE som gör att människor behandlas bättre.

Samhällsperspektivet

Det var liten spridning på rangordningen för varje enskilt kort. Det skilde som mest var bara en placering mellan respondenternas rangordning. Perspektivet bygger på att PE har ett värde ur ett samhälleekonomiskt sammanhang och att de inte ser endast utifrån sin egen vinst utan vad som påverkar samhället. Trots lik placering av påståendet gick resonemangen isär då HR ansåg att PE är en självklarhet för att påverka samhällsekonomi medan EK och EKC ansåg att PE endast i förlängningen kan påverka, men att det inte är personalekonomin yttersta syfte. Trots detta sa EK att hon aldrig utgår från organisationens bästa utan ser främst till medborgarna och brukarna vilket är något motsägelsefullt eftersom medborgarna och brukarna utgör samhället. EKC lade fram ytterligare en vinkel på hur perspektivet kunde tolkas och menade på att om de optimerar bemanningen så kan personalen som inte behövs göra nytta någon annanstans i samhället och på så sätt bidra till samhällsekonomin. Trots att alla respondenterna tolkade samhällsperspektivet något olika så finns ändå grundtanken om att värna om samhället och de gemensamma resurserna.

Marknadsperspektivet

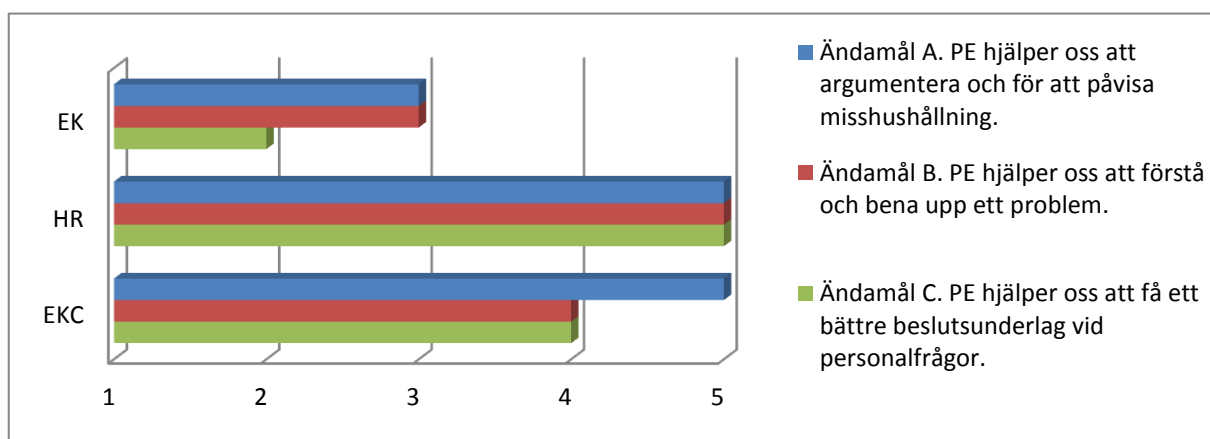
Placeringen av påståendena av respondenterna blev mycket spritt. EK placerade de båda marknadskorten högre än HR och EKC. Marknadsperspektivet har utgångspunkt i att verksamheter ska redovisa sina samlade tillgångar för externa intressenter och på så sätt redovisa en rättvis bild av verksamheten. Samtliga valde att nämna att de har personalekonomiska nyckeltal men EK

utmärkte sig i sitt resonemang då hon hade en stark vilja och tro på att redovisa personalen i balansräkningen för att synliggöra den. HR och EKC hade inte samma entusiasm att redovisa personalen i balansräkningen och EKC såg istället svårigheter i att värdera personalen i rena siffror. Trots det fanns ett intresse för marknadsperspektivet att vilja utveckla redovisningen av humankapitalet. För att ha ett marknadsperspektiv krävs det att den är riktad till externa intressenter vilket inte framkom under intervjuerna. Detta indikerar också på att perspektivet är svagt hos respondenterna.

Ändamål

I SDF C visade det sig att HR och EKC var rörande överens om att PE hjälper dem att argumentera och påvisa misshushållning (Ändamål A). De gav ett liknande exempel på hur personalstyrkan ska vara anpassad och det inte ska finnas överkapacitet i verksamheterna och att PE är ett verktyg för att analysera detta. EK var något mindre övertygad om att PE kan hjälpa till med detta och tyckte att det inte fanns något riktigt bra tillvägagångssätt eller metod. Detta gjorde att EK ansåg att ändamålen stämde in varken bra eller dåligt. Dock var inställningen att det ska utvecklas och att PE är ett verktyg i det.

Figur 9. SDF C, ändamål



Kommentar: Skalan 1-5 representerar svarsalternativen (5) *stämmer mycket bra*, (4) *stämmer ganska bra*, (3) *stämmer varken bra eller dåligt*, (2) *stämmer ganska dåligt*, och (1) *stämmer mycket dåligt*.

Respondenternas svar skilde sig när de resonerade utifrån om PE hjälper dem att förstå och bena upp problem (ändamål B). HR var entusiastisk inför vad PE gör i verksamheten och gav flera exempel. Denna entusiasm var dock inte lika stor hos EK. Istället ansåg hon att PE ibland inte kan hjälpa att förstå och bena upp ett problem då det många gånger handlar om vilka förutsättningar de har, snarare än PE i sig. EKC resonerade att det stämde ganska bra men angav inte fler exempel än de politiska målsättningarna.

Tolkningen om att PE hjälper dem att få ett bättre beslutsunderlag vid personalfrågor (Ändamål C) går isär. EK resonerade att de behövde PE när de har problem och att det hjälper dem vid svåra beslut. Vidare i diskussionen kring ändamålen rättade hon sig och ansåg att det finns andra beslut om personalen som inte bara behöver vara problem. HR och EKC hade en mer samsyn i detta, de tyckte ändamålet stämde in mycket bra. De resonerade att PE behövs dels för att se över kostnaderna men också vid investeringar såsom kompetensutveckling. Generellt ansåg HR och EKC

att ändamålet med PE stämde in i högre utsträckning än EK. HR och EK hade en mer positiv inställning och tolkade personalfrågor som investeringar i personalen och att det inte alls behövde betyda problem eller kostnader. De ansåg att på lång sikt kan investeringar få en mer hållbar verksamhet med nöjd och frisk personal.

Tabell 10. Summering SDF C.

SDF C	Finns det?	Skillnad mellan HR och EK?
Organisationsperspektivet	Delvis	EK placerade O2 längst ner och ansåg att människor inte ska värderas likt andra resurser.
Individperspektivet	Nej	Ingen skillnad påvisad.
Samhällsperspektivet	Delvis	Ingen skillnad påvisad.
Marknadsperspektivet	Inte i stor utsträckning då många ansåg att redovisningen av humankapitalet var för deras egen del snarare än för externa intressenter.	EK utmärkte sig i att ha en större vilja att redovisa humankapitalet i redovisningen.
Ändamål A	Delvis	EK ansåg att det finns brister och det behövs utvecklas mycket mer.
Ändamål B	Delvis	EK inte lika entusiastisk.
Ändamål C	Delvis	EK och HR tolkade personafrågor olika. HR hade en mer positiv inställning.

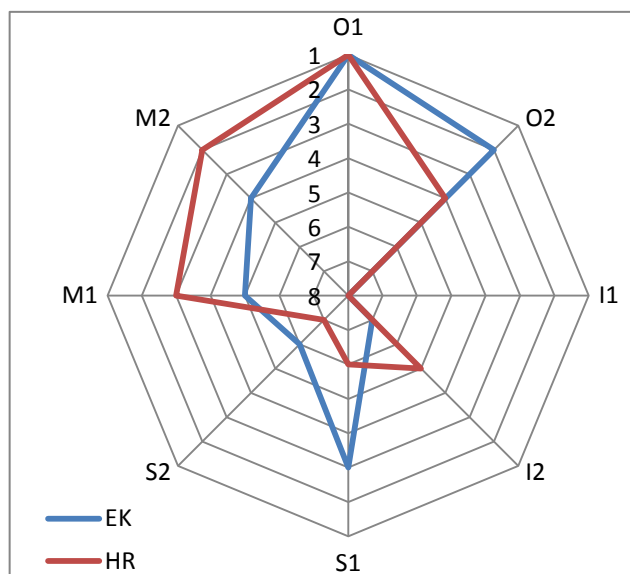
5.4 SDF D

Perspektiv

Organisationsperspektivet

Även i SDF D var de politiska målen de mest centrala för PE. Som visas i polärddiagrammet, se figur 10, placerade EK och HR påståendet O1 högst. Med ett par ekonomiskt tuffa år i bagaget används PE i stadsdelsförvaltningen för att få kontroll över den största kostnadsposten vilket är just personal. Kostnadskontroll var av absolut vikt för att uppnå de politiskt uppsatta målen ansågs det. Här fanns en tydlig koppling till organisationsperspektivet då all satsning med personalen skulle ge avkastning till verksamheten. EK menade på att verksamhetens ekonomi är i fokus och därför behövs PE för att se över exempelvis schema och för att effektivisera och spara pengar. PE utifrån teorin kan möjliggöra för verksamheten att uppfylla sina mål men det

Figur 10. SDF D, perspektiv



Kommentar: Förkortningarna runt polärddiagrammet representerar varje enskilt påstående för perspektiven, se begreppslista. Ett lågt värde betyder hög placering.

behöver inte vara positivt för personalen, utan kan betyda att ledningen endast fokuserar på verksamhetens uppsatta mål. Att nå de finansiellt uppsatta målen kan bekostas av humankapitalet vilket kan bestraffa verksamheten i framtiden. Respondenterna tog inte upp några mål om arbetsmiljö för att personalen skulle må bättre och på så vis producera bättre, utan fokuserade mer på att ekonomin skulle vara i balans. En risk med att endast ha ett organisatoriskt perspektiv är att de endast ser PE utifrån organisationens bästa och på sätt skapar etiskt oönskade effekter. För att det ska bli framgångsrikt behöver perspektivet kompletteras med personalpolitik. Stadsdelsförvaltningen har stått inför ekonomiska utmaningar och då är det lätt att endast fokusera på de finansiella måtten och förbise andra faktorer som personalpolitik.

EK och HR placerade O2 något spritt från varandra. EK ansåg också att PE avindividualiserar personalsituationer då de ser PE utifrån ett samlat organisatoriskt perspektiv. De väljer att inte se till individer utan antalet arbetstimmar istället. Här fanns det en tydlig koppling till organisationsperspektivet då de inte såg till individer utan snarare en övergripande organisatorisk nivå. HR tyckte istället att de borde prismärka personalen för att de ska kunna synliggöra dem och på så sätt likställas andra resurser. I förlängningen kan det leda till att humankapitalet tas om hand och underhålls likt andra resurser i verksamheten.

Individperspektivet

Individperspektivets påståenden, I1 och I2, placerades långt ner i rangordningen av respondenterna från SDF D. I polärtdiagrammet, se figur 10, syns det att EK placerade påståendena längst ner. EK stannade upp vid att personalen *alltid* behandlas bättre och ansåg att de snarare behandlas mer rättvist. Vad som är rättvist kan dock förklaras utifrån olika perspektiv. Om de utgår från organisationsperspektivet så tar de inte hänsyn till personalen i första hand utan ser till organisations bästa, men om de utgår från individperspektivet ska personalen vara första prioritet vilket inte EK ansåg. HR ansåg att det är viktigt att synliggöra personalen och att det är ett verktyg för att personalen ska behandlas bättre. HR avslutade med att säga att personalen är organisationens viktigaste resurs men placerade ändå påståendena långt ner, vilket kan anses något motsägelsefullt. Individperspektivet kan komma i konflikt med organisationsperspektivet då det är svårt att tillgodose personalen samtidigt som budget ska hållas. Ledningen kan då stå inför svåra beslut i personalfrågor.

Samhällsperspektivet

Påståendena S1 och S2 för samhällsperspektivet placerade respondenterna inte i enighet med varandra. Generellt placerade EK påståendena högre än HR som ni kan se i figur 10. För att PE ska vara ett verktyg för att fatta beslut som gör samhället gott, bör beslutsfattaren se till långsiktiga effekter. EK ansåg att de försöker arbeta mer med det. Anledningen till att de inte ser till samhällsperspektivet är att de ofta vill se snabba resultat, en annan anledning är att budgeten endast förhåller sig till ett år. För att kunna planera långsiktigt borde kanske budgeten vara mer anpassad och istället sträcka sig över en mandatperiod. EK såg vikten av att personalen mår bra och tyckte det var viktigt med kontinuerlig uppföljning. Detta kan göra att en negativ trend uppmärksammas, exempelvis sjukskrivningarna. För att kunna släcka "branden" i tid behövs rapportering och uppföljning om personalens hälsa. Samhällsperspektivet återfinns delvis i SDF D men de pratar mer om de långsiktiga effekterna än fattar beslut därefter. Dock tyckte båda

respondenterna att de tar ett socialt ansvar och gav exempel på vid rekrytering. Detta är de politiska målen och något de ska rätta sig efter. Respondenterna gav inget annat exempel då de tog socialt ansvar, kanske därav den låga placeringen av påstående S2.

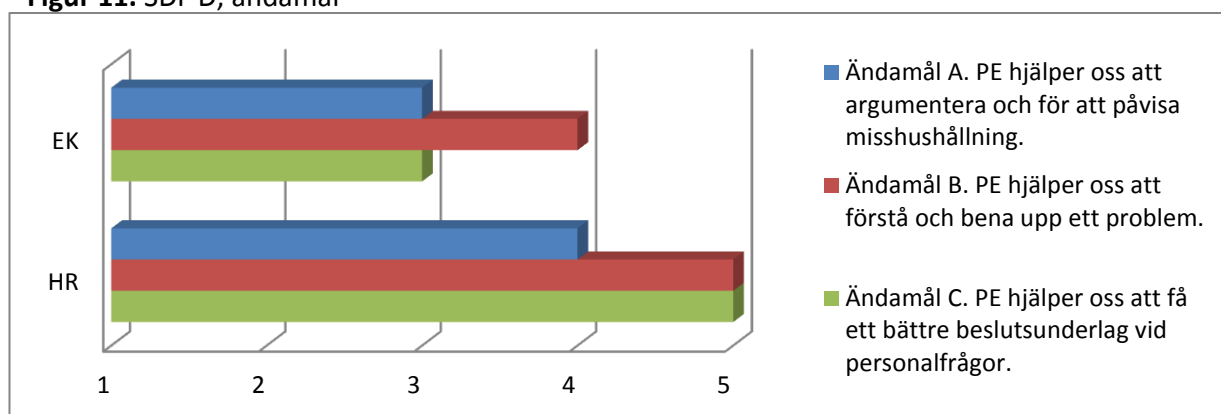
Marknadsperspektivet

Respondenternas placering skilde sig något. Figur 10 visar att HR placerade marknadsperspektiven M1 och M2 högre än vad EK gjorde. Även om de placerade påståendena något spritt från varandra hade de samma resonemang och de hade en stark vilja att redovisa personalen i redovisningen. De var även överens om att det idag inte ges en rättvis bild av de immateriella tillgångarna och att det finns stora utvecklingsmöjligheter. HR ansåg precis som Johanson och Johrén (2011) att anledningen till att de inte redovisar humankapitalet i redovisningen är att politikerna inte efterfrågar det. Eftersom stadsdelsförvaltningen är en politisk styrd organisation måste initiativet och målsättningarna komma från politikerna. Organisationen i sig har varken tid eller pengar att avsätta för andra aktiviteter utanför de politiska målen och riktlinjerna. Detta kan vara ett hinder och en bromskloss för utvecklingen av redovisningen av immateriella tillgångar. Utifrån marknadsperspektivet ska alla immateriella tillgångar redovisas för externa intressenter då det behövs för att ge en rättvis bild av organisationens samlade tillgångar. I privat sektor kan det vara aktieägare medan det i offentlig sektor kan vara skattebetalarna. Respondenterna nämnde inget om att redovisa för externa intressenters skull utan mer för deras egen kontroll över personalkostnaderna. Detta indikerar på ett organisationsperspektiv snarare än ett marknadsperspektiv.

Ändamål

Respondenterna hade liknande resonemang i hur PE hjälper dem att argumentera och påvisa misshushållning (ändamål A) i stadsdelsförvaltningen. Dock tyckte EK att påståendet stämde in i lägre utsträckning än HR, trots likheter i resonemanget. Gemensamt för respondenterna var att de ansåg att det borde finnas utvecklade system för att kunna granska och på så sätt upptäcka misshushållning. Detta tyckte de inte fanns idag och ansåg att de behövde arbeta mer med det. EK hade i större utsträckning ett resonemang att misshushållning är när inte budgeten hålls i verksamheterna och det är ett sätt för dem att upptäcka misshushållning. HR nämnde inte ekonomin i samma utsträckning då misshushållning inte endast handlar om kronor och ören.

Figur 11. SDF D, ändamål



Kommentar: Skalan 1-5 representerar svarsalternativen (5) *stämmer mycket bra*, (4) *stämmer ganska bra*, (3) *stämmer varken bra eller dåligt*, (2) *stämmer ganska dåligt*, och (1) *stämmer mycket dåligt*.

Utifrån ändamål B diskuterade de hur PE kan hjälpa dem att förstå och bena upp problem. De hade en samsyn att PE är ett verktyg i detta och gav exempel på problemet med sjukskrivningar och bemanning. I de fallen har PE hjälpt dem att bena upp ett problem men stadsdelsförvaltningen har dock haft det ekonomiskt svårt och fått arbeta mycket med "brandkårsutryckningar" istället för att utveckla verksamheten eller analysera de personalnyckeltal de har. Att bara ha nyckeltal utan att prioritera arbetet med att analysera dem hjälper inte till att förstå och bena upp ett problem.

När de resonerade om PE hjälper dem att få ett bättre beslutsunderlag vid personalfrågor (ändamål C) hade de inte samma syn på det. EK ansåg att det stämde in *varken bra eller dåligt* och hade svårt att tolka personalfrågor. Utifrån EK:s tolkning använder sig stadsdelsförvaltningen inte av PE vid personalfrågor. HR däremot tyckte ändmålen stämde in *mycket bra* och tyckte att det är ett måste att ha ett underlag vid personalfrågor och där är PE central. Det är nämligen mycket sällan HR som fattar beslut om personalfrågor utan arbetar mera som en rådgivande stödfunktion. För att HR ska kunna ge förslag på personalinvesteringar och satsningar behöver HR underlag för att ekonomerna och andra beslutsfattare ska se vad effekten av satsningen blir. I praktiken kan det vara så att HR använder sig av detta i större utsträckning vid personalfrågor än EK och därför tyckte ändamålet stämde in mycket bra.

Tabell 11. Summering SDF D.

SDF D	Finns det?	Skillnad mellan HR och EK?
Organisationsperspektivet	Ja	EK utgick ifrån att ekonomin är i fokus och det är organisationens yttersta syfte att klara de uppsatta målen.
Individperspektivet	Nej	HR uttryckte en större vilja att personalen ska behandlas bra.
Samhällsperspektivet	Delvis. Det finns en vilja men begränsas av praktiska hinder.	EK placerade generellt samhällsperspektivet högre än HR.
Marknadsperspektivet	Nej	HR placerade generellt perspektivet högre än EK fast hade ett liknande resonemang.
Ändamål A	Delvis. Det finns vilja att utveckla ett system för att hitta misshushållning.	EK hade mer fokus på ekonomi.
Ändamål B	Delvis. Prioriteras inte.	Ingen skillnad påvisad.
Ändamål C	Delvis	ändamålet var starkare hos HR.

5.5 Gemensam analys

5.5.1 Fanns perspektiven?

Organisationsperspektivet

Perspektivet utgår från vad organisationen har för nytta med PE och är enligt Hällsten det vanligaste perspektivet. Vår föreställning var att det även var så bland våra respondenter. Med ett organisationsperspektiv på PE fokuseras det på hur personalekonomisk information kan användas för att uppnå verksamhetens uppsatta mål. För de som har bemödat sig med att läsa vår empiri och analyserna på de enskilda SDF känner igen detta resonemang. I alla stadsdelsförvaltningarna

förekom det ett utpräglat organisationsperspektiv. Även vid diskussion om andra perspektiv resonerade ofta respondenterna utifrån organisationsperspektivet.

Att PE är ett verktyg för att uppnå organisationens uppsatta mål råder det inga tvivel om. Respondenterna i studien tar upp tre olika former av mål där PE används. Det första och kanske minst förvånande är personalmålen. I Göteborgs stad fanns det ett politiskt uppsatt mål att de bara ska erbjuda heltidstjänster och ha jämnställda löner. För att uppnå detta behövdes PE. Ett annat mål är de ekonomiska målen. Många stadsdelar tampades med ekonomin och där kunde PE erbjuda utökad kontroll och förbättrade mätinstrument. Eftersom personalen är den största kostnadsposten så är det naturligt att om de har god kontroll över kostnadsutvecklingen, förbättrar de möjligheten att uppnå en god ekonomisk hushållning. Det tredje målet är verksamhetsmålen. Denna krävde lite mera analys och förståelse från respondenterna och vissa kopplade inte ihop hur PE kunde användas för att uppnå verksamhetsmålen. De som ser kopplingen säger att en god PE leder till en effektiv personalhantering vilket i sin tur förbättrar kvalitén för brukarna. PE synliggör vikten av bra rekrytering och motiverad frisk personal. Den hjälper även till att kalkylera på personalinsatser och bemanningsoptimering. Dessa tre olika former av mål utgör tillsammans med organisationens uppsatta mål och det betyder att PE är en del i att uppfylla dessa. Medan O1 placerades ohotat först fick O2 utstå lite kritik. Både M1 och S1 placerades i genomsnitt högre än O2. Med ett utpräglat organisationsperspektiv jämförs alla resurser med varandra och värderar resursen efter dess förmåga att bidra till produktionen. Inför detta fanns det en stor tveksamhet och skillnader mellan stadsdelsförvaltningarna. Påståendet O2 var det påståendet som hade absolut störst spridning mellan stadsdelsförvaltningarna och det gavs många argument både för och emot detta påstående. Proargumenten varierade något men ett gemensamt kontraargument kunde identifieras. Alla argument handlade om att det inte gick att behandla personalen likt andra resurser. Antingen för att stadsdelsförvaltningen inte hade några andra resurser att behandla den i likhet med, eller att personalen som resurs avvek så mycket från andra resurser i sin natur att någon likhet i behandling inte var eftersträvävärt. Sammanfattningsvis fanns det en viss skepticism bland vissa att behandla personalen likt andra resurser. En av organisationsperspektivets nackdelar är att blind tillämpning kan ge oönskade effekter. Respondenterna visade med sina kontraargument att de hade ett kritiskt förhållningssätt och inte köpte organisationsperspektivets logik fullt ut.

Samhällsperspektivet

Perspektivet var som mest utvecklat hos SDF C. Dock kunde respondenterna från de andra stadsdelsförvaltningarna resonera i samhällsekonomiska termer vilket indikerar att tänket inte var helt främmande. Däremot verkade det som den samhällsekonomiska effekten av PE inte var ett självändamål. Bland respondenterna fanns det två olika synsätt på vad samhällsekonomi innebar. För en grupp handlade det om att stadsdelsförvaltningen var en del av samhället och att om de använde sig av PE så gav detta positiva samhällsekonomiska effekter. Effekten isoleras inte bara till den egna ekonomin utan sprider sig till andra samhällsaktörer. Flera tog exempelvis upp minskade kostnader för Försäkringskassan. Den andra gruppen tänkte inte lika långt utan resonemanget stannade vid att PE endast förbättrar kommunens egen ekonomi. PE fyller då sin funktion genom att ge organisationen verktyg för att använda sina resurser på bästa sätt och

undvika onödiga personalkostnader. Denna grupp utgick då snarare från ett organisatoriskt perspektiv när de diskuterade samhällsekonomiska effekter.

Respondenterna var överlag ganska kritiska till hur PE skulle kunna göra så att stadsdelsförvaltningarna skulle ta ett större socialt ansvar. Det sociala ansvaret styrs av politiken och inte av den interna användningen av personalekonomiska kalkyler eller beräkningar. Det sociala ansvaret är en naturlig del i deras verksamhet men begränsades just till deras verksamhet gentemot brukarna. I det interna arbetet med personalen fanns inte samma tänk om socialt ansvar. Under intervjuerna framkom det dock vissa indikatorer på att det sociala ansvaret i alla fall inte var helt frånvarande. Det uttryckte sig i att de ibland anställer personer med begåvningsnedsättningar, erbjuder praktikplatser, arbetar för jämställda löner och arbetar med att minska sjukskrivningstalen för ekonomiskt utsatta. Ett samhällsperspektiv tar hänsyn till de svagare grupperna i samhället vilket kan ställas i kontrast mot organisationsperspektivet där organisationen bara ser till sin egen nytta. Vi har under studien fått indikatorer på att ett samhällsperspektiv inte är helt frånvarande även om det i jämförelse med organisationsperspektivet har begränsat inflytande.

Marknadsperspektivet

I beskrivningen av marknadsperspektivet gavs det flera exempel på externa intressenter som skulle vara intresserade av personalekonomisk redovisning, varav två var skattebetalare och finansinstitut. Det fanns en möjlighet att stadsdelsförvaltningarna använde sig av personalekonomisk redovisning för att legitimisera sig för dessa grupper. Det fanns även en möjlighet att strävan efter en rättvisande redovisning i sig skulle leda till användning av PE. Även om marknad i traditionell mening inte var aktuell eftersom vi studerade stadsdelsförvaltningar och inte ett företag ville vi inte på förhand utesluta det.

Denna studie visar att det fanns önskemål att redovisa de mänskliga resurserna och att det fanns en tro att det går. Bland båda professionerna fanns åsikten att personalen inte är en förbrukningsresurs utan en tillgång och ska värderas därefter. Redovisningen var dock inte till för de två tidigare nämnda externa intressenterna, utan redovisningen var ämnad för internt bruk. Politikerna var exempelvis intresserade av andelen heltidsanställda och de resterade personalekonomiska nyckeltalen var till för att ge ett stöd för olika chefer ute i verksamheterna. Några respondenter var positiva inför en humankapitalredovisning och trodde att en sådan skulle öka medvetenheten bland beslutsfattarna. Den interna inriktningen på redovisningen går dock utanför den "marknad" som finns i perspektivet och drar mer åt internredovisning för den egna organisationen och blir således snarare ett uttryck för organisationsperspektivet.

Individperspektivet

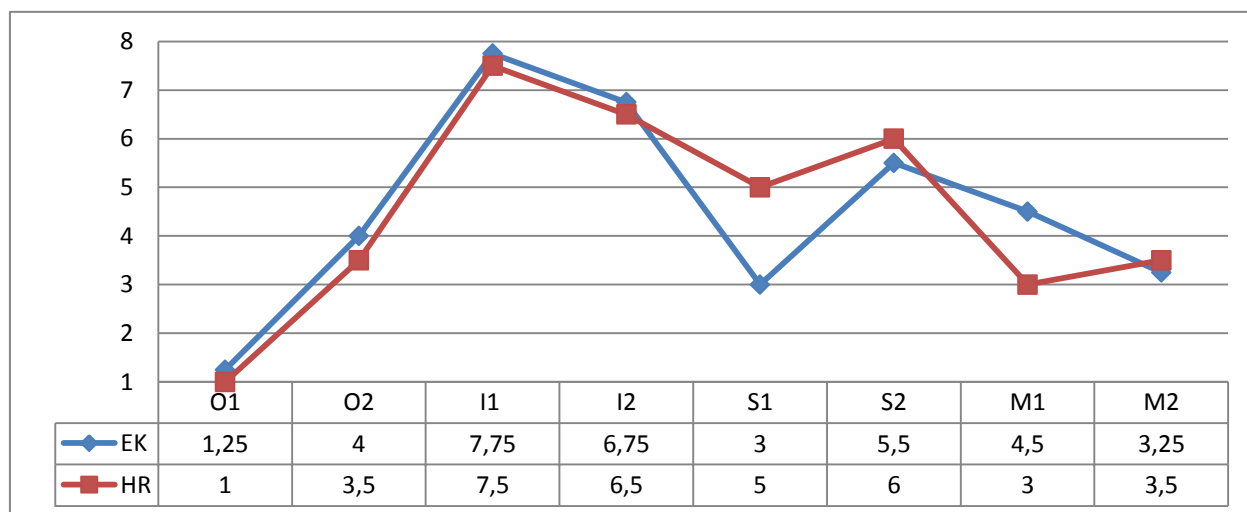
Vår föreställning var att om individperspektivet fanns så skulle det finnas bland HR. Berglund (2002) beskriver HR som mera hänsynsfulla och som värnar om mjuka värden vilket individperspektivet till stora delar handlar om. Perspektivet utgår från vad som är det bästa för de anställda och om det är någon yrkeskår som ska värna om detta så borde det vara HR. Det visade sig dock inte riktigt vara på det sättet. Även om PE skulle kunna innebära vissa individfrämjande effekter var detta inte syftet med PE. Således var perspektivet som fokuserar på individernas

värdighet frånvarande vid personalbeslut, oavsett profession. Detta kan vara ett resultat av att HR-specialisterna som profession närmar sig andra professionerna och anammar det ekonomiska språket och tankesättet. Samtidigt förändras HR-specialisternas arbetsuppgifter till att bli mer och mer av den strategiska arten och de arbetar mindre med ärenden som rör enskilda individer. Arbetsuppgifterna på den strategiska nivån är på en högre organisatorisk nivå och därmed är organisationsperspektivet mer applicerbart i det dagliga arbetet.

5.5.2 Fanns det skillnader mellan professionerna?

Efter att ha ställt samma frågor till fyra EK och HR är det möjligt att ställa professionernas svar mot varandra vilket uppvisar ett intressant resultat. Professionerna som ibland beskrivs som motpoler uppvisar istället en samvariation. I sex av påståendena svarade de nästan likadant. Profession verkar således inte påverka respondenternas perspektiv på PE i någon större grad. Oavsett profession återkommer även några gemensamma argument. Den främsta anledningen till att de använde sig av PE var att detta kunde bidra till att uppfylla politikernas uppsatta mål. Gemensamt var även att PE inte hade någon inbyggd individfrämjande funktion utan kunde likaväl användas på ett sätt som missgynnar individer. PE ökade inte möjligheten att ta ett socialt ansvar och påverkade inte arbetsgivaren i frågan om att begå moraliskt tvivelaktiga handlingar. Detta styrdes av ledarskap och lagstiftning.

Figur 12. Alla SDF, indelat på profession



Kommentar: X-axeln visar respondenternas placering av påståendena i genomsnitt per profession där siffrorna avser påståendets placering i rangordningen där 1 betyder högst placering och 8 lägst. En förklaring av perspektivens förkortningar finns i "lista över förkortningar".

På två påståenden uppvisade dock en större skillnad på 1,5 och 2 placeringar i genomsnitt. S1 som handlar om positiva effekter på samhällsekonomin prioriterades högre av EK än av HR. Det var helt enkelt inte lika främmande för EK att tänka i samhällsekonomiska banor. I genomsnitt så rangordnade HR i sin tur M1 högre som handlar om att synliggöra humankapitalet i redovisningen och de argumenterade i större utsträckning för humankapitalets utvecklingspotential. I två av stadsdelsförvaltningarna placerade dock HR och EK påståendet M1 på samma plats och den genomsnittliga placeringen avviker mycket på grund av EK på SDF B som

satte M1 längst ner. Hon ansåg att de varken gör eller vill redovisa humankapitalet. Det behövs inte för att synliggöra koppling mellan personalen och det ekonomiska resultatet. Av de fyra respondenter som uttryckligen talade om humankapitalets och personalredovisningens utvecklingspotential var tre HR och en EK.

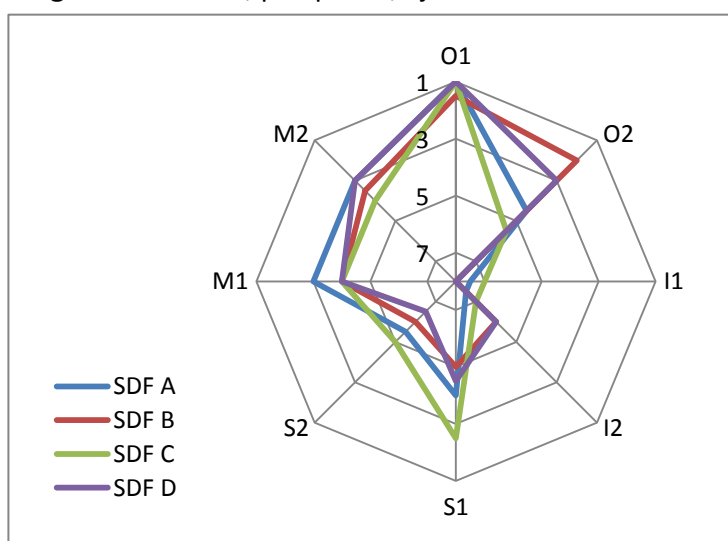
Läsaren bör vara uppmärksam på att ett linjediagram baseras på genomsnitt och inte visar om det finns en stor variationsbredd inom en kategori, i vårt fall profession. O2 utmärkte sig på detta vis där EK hade en variationsbredd på åtta och HR på ett. Påståendet fick ändå nästan samma genomsnitt.

5.5.3 Fanns det skillnader mellan stadsdelförvaltningarna?

När placeringen i genomsnitt för varje SDF presenteras framkommer en annan bild. Den visar på en bredare spridning och variationer på påståenden som inte syntes i diagrammet mellan professionerna. Exempelvis så visar polärddiagrammet, se figur 14, en stor spridning på O2 som inte syns i linjediagrammet, se figur 12. En viktig aspekt vid jämförelse av dessa två diagram är att de har olika många respondenter per linje. I linjediagrammet består varje linje av ett genomsnitt från fyra respondenters svar. I polärddiagrammet är det två respondenter per linje vilket gör att om en individ avviker i sitt svar ger det

ett större utslag. Större acceptans för avvikelser behövs därför vid avläsning av polärddiagrammen. För jämförelsens skull är inte SDD och EKC representerade i polärddiagrammen. Sex av åtta påståenden i polärddiagrammet hade en variationsbredd som var mindre än två. Utifrån den begränsade spridningen tolkar vi att det finns en viss enighet även mellan stadsdelförvaltningarna. Resterande två påståenden hade variationsbredd på 3,5 och 2,5 placeringar. Ett av dessa påståenden känns igen från jämförelsen mellan professionerna, nämligen S1. Där var det framförallt SDF C som visade på en högre placering av påståendet jämfört med de andra. Under intervjun visade det sig också att det var denna stadsdel respondenterna hade det mest utpräglade samhällsekonomiska perspektivet på personalekonomi. EK från SDF C utgick efter egen utsaga aldrig efter vad som var organisationens bästa utan alltid utifrån brukarnas och medborgarnas bästa. HR tyckte att det var en självklarhet att PE påverkade samhällsekonomin. Respondenterna från SDF B och D resonerade mer utifrån verksamhetens egna kostnader och inte vad som var det bästa för samhället. Utmärkande för SDF C var också hur anmärkningsvärt lika respondenterna svarade på S1 och S2 med en variationsbredd på 1, även om EKC togs med.

Figur 13. Alla SDF, perspektiv, ej SDD & EKC

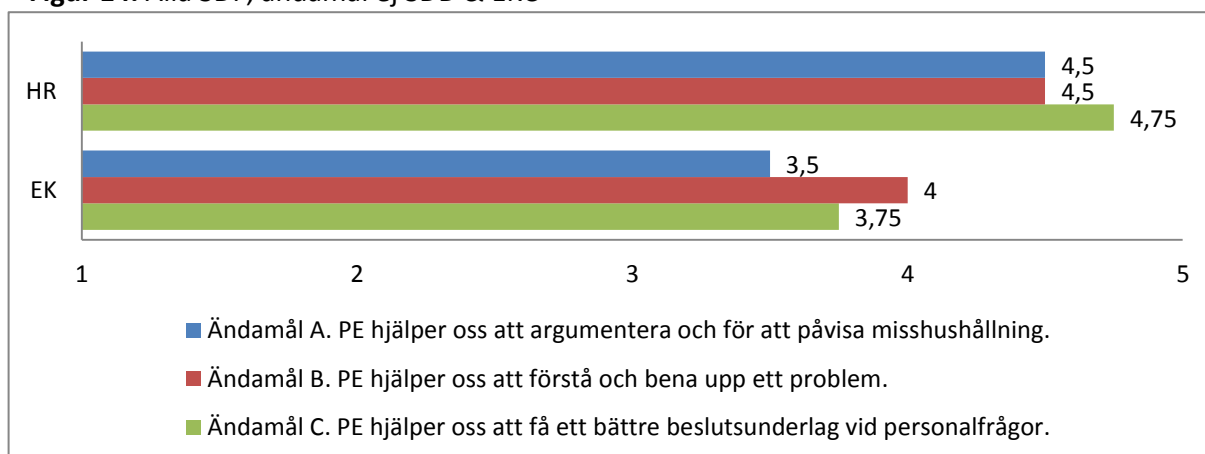


Kommentar: Förkortningarna runt polärddiagrammet representerar varje enskilt påstående för perspektiven, se begreppslista. Ett lågt värde betyder hög placering.

5.5.4 Fanns ändamålen?

Ändamålen på PE visar vilket syfte, motiv eller avsikter en individ har med PE. Vilket motiv individer har visar även vilken önskan de har om ett framtida tillstånd. Ändamålsdiagrammet, se figur 14, visar att HR överlag tyckte att ändamålen stämde bättre in på PE än EK. I genomsnitt satte EK ändamål A och C en placering längre ner på skalan och en halv placering på ändamål B. Detta visar att HR överlag hade en mer positiv bild av PE och vad det kan åstadkomma. De hade även en starkare tro att PE som verktyg fungerar i praktiken och hade också en klarare bild av vad PE kan uppnå.

Figur 14. Alla SDF, ändamål ej SDD & EKC



Kommentar: Skalan 1-5 representerar svarsalternativen (5) *stämmer mycket bra*, (4) *stämmer ganska bra*, (3) *stämmer varken bra eller dåligt*, (2) *stämmer ganska dåligt*, och (1) *stämmer mycket dåligt*.

Ändamål A återfanns i alla stadsdelsförvaltningar och fick lite högre placeringar av EK än HR. Efter vad som har nämnts i analyserna för de enskilda stadsdelsförvaltningarna så kan vi konstatera att många bara ser till misshushållningen av det egna kapitalet, inte av individerna. Detta är ett resultat av att organisationsperspektivet är såpass starkt som det faktiskt är. Hade individperspektivet eller samhällsperspektivet varit starkare hade antagligen fler respondenter resonerat kring misshushållning av individerna såsom när personalen blir sjuka, mår dåligt eller är stressade. Vi fick samma resultat som Johanson (1992), att PE användes för argumentation vid enskilda situationer, inte som ett politiskt verktyg för att på ett allmänt sätt argumentera för ett mänskligare arbetsliv. Ändamål B visade sig också återfinnas hos respondenterna. När de exemplifierade hur PE kunde användas för att bena upp ett problem, varierade detta stort. Mest frekvent var att PE kunde användas vid bemanningsoptimering. När ändamål B diskuterades gick bara en respondent in på att PE kan bena upp problem genom kostnadsvärdering av idag dolda kostnader. Eftersom detta är motivet bakom många av de personalekonomiska beräkningarna förvånade det oss att bara en tog upp det. När det kom till ändamål C resonerade respondenterna på olika sätt, men gemensamt var att de utgick från att PE kunde synliggöra de ekonomiska konsekvenserna vid personalfrågor.

Vid en närmare analys framkommer det att EK i sju av tolv fall instämmer i ändamålen till en lägre grad jämfört med HR. Endast i tre fall svarade de likadant och i två av fallen instämde EK till en högre grad än HR. SDF C och D utmärker sig med att EK satte alla ändamålen minst en placering

längre ner. Det är alltså framförallt C och D som gör att figur 14 visar att EK har satt ändamålen längre ner än HR. I de fall som de svarade olika så var skillnaden mellan EK och HR max en placering på SDF A och B medan det i SDF C och D var upp till tre placeringar från varandra. Samsynen på personalekonomins ändamål verkar således vara mindre i SDF C och D jämfört med SDF A och B.

5.5.5 Syn på PE, varandra och det ekonomiska språket

Berglund (2002) beskriver att HR-specialisternas arbetsuppgifter håller på att förändras. Från att vara ett operativt arbete med enskilda personalärenden, till att arbeta mer med strategiska ledningsfrågor. Skiftet har även lett till att de har förändrat sitt språk och närmat sig det ekonomiska språket. Studiens resultat visar att stadsdelsförvaltningarna har kommit olika långt i denna process. SDF A talade om gemensamma mål där de arbetade i samma spår och att det inte fanns någon mur mellan professionerna. De talade samma språk och hade förståelse för den andra professionens synpunkter. Beskrivningen att professionerna ligger i intressekonflikt verkar helt frånvarande och de menade att de meningsskiljaktigheterna som fanns är nyttig och önskvärd. Det fanns en bredare överenskommelse att personalen är en resurs även om HR ville se att det utvecklades mer. Gemensamt för SDF A var att det fanns en uppfattning att de var en förebild i kommunen när det gällde arbetet med PE.

Även i SDF B arbetar de med gemensamma mål, dock så är förändringsprocessen mer tydlig. Det fanns ett visst motstånd från EK och som förklaras med förändringen av HR-specialisternas inriktning på ledningsarbete som utmanar rådande maktförhållanden. Något motsägelsefullt önskade EK att HR skulle närma sig ekonomiskan ännu mer i form av flera och bättre kalkyler trots att hon ansåg att det till vissa delar är omöjligt. Även HR önskade att kommunicera bättre genom att förändra sitt språk och därmed kunna översätta beslutsalternativ i ekonomiska termer för att bättre kunna kommunicera med chefer och ledare. Meningsskiljaktigheterna kan även förklaras utifrån professionernas kompetens då de med den får olika syn på hur de gör en personalekonomisk kalkyl. Det var också tydligt att det var HR:s ansvar att försvara och argumentera för personalsatsningar som ibland kunde bli utmanade av ekonomiska synpunkter.

Respondenterna från SDF A och B talade om gemensamma mål men från SDF C pratades det istället om förståelse för varandra som är en svagare form av samsyn. Respondenterna vittnade också att de var mitt i processen att skifta från det traditionella personalarbetet med operativa arbetsuppgifter till att arbeta mer med strategisk personalpolitik. Arbetet var dock i uppstartsfasen och det fanns ännu inget strukturerat samarbete men de hade börjat med ett gemensamt ekonomirapporteringsystem där personalnyckeltal var integrerade i systemet. De var i startgroparna med att HR skulle arbeta med det strategiska ledningsarbetet vilket innefattar en stor del samarbete med EK. Det fanns en gemensam positiv syn på förbättra samarbetet och något motstånd från EK fanns inte. Utsikterna verkar således goda för SDF C att med tiden komma ifatt SDF A och B.

I SDF D består personalekonomiarbetet främst av spontana möten mellan professionerna istället för ett strukturerat samarbete som de har i SDF A och B. Samarbetet är begränsat till vissa frågor

och har helt enkelt inte kommit lika långt i sin förändringsprocess. HR är direkt kritiskt och menar att samarbetet inte fungerar bra idag men ser tillsammans med de andra respondenterna från andra stadsdelsförvaltningarna en stor utvecklingspotential. EK beskriver sin roll i detta utvecklingsarbete som en lärare att hjälpa HR att förstå hur ekonomi och personal hör ihop. Det är med andra ord HR som ska anpassa sig efter det ekonomiska språket. Det finns en förväntning från EK att HR ska bana väg för detta samarbete genom att anpassa sig. Det är tydligt vilket språk som är normen och förändringarna sker på ekonomernas villkor. Anledningen till att samarbetet inte hade initierats tidigare förklarades med att de hade svåra ekonomiska problemen. Att PE skulle kunna vara en lösning på ekonomiska problem verkar frånvarande.

En traditionell beskrivning är att EK och HR är varandras motsatser. Berglund (2002) menade att denna syn var förlegad vilket även denna studie visar. Även om vissa skillnader har observerats i framförallt ändamålen och att HR var lite mer entusiastisk inför PE så vill de ändå åt samma håll. Däremot är det tydligt att stadsdelsförvaltningarna var i olika faser i arbetet med PE. Gemensamt för alla respondenter var att det fanns en positiv bild av personalekonomins framtid i deras SDF. De ville samarbeta och de ville hitta gemensamma arbetsformer och det fanns en tro att detta skulle leda till en bättre måluppfyllse i verksamheten. Utvecklingen av PE innebar också nya verktyg för att kunna värdera fler dolda personalkostnader än vad som görs idag. Allt detta tyder på en ökad professionalisering av HR-specialisterna och att de mer och mer kommer att närma sig ekonomerna i termer av språk och inflytande. Detta är en önskan som många gånger är delad mellan både HR och EK. Vi såg en ökad form av harmonisering när flera professioner arbetar mot samma mål och möts i ett gemensamt språk. Det fanns även inslag av kompetensöverföring vilket ytterligare ökar förståelsen och i sin tur förbättrar möjligheten för ett fruktbart samarbete.

6. Slutsats

Kartläggningen och urvalet

Vi har kartlagt i vilken utsträckning fyra stadsdelsförvaltningar i Göteborgs stad använder sig av PE. I Göteborgs stad utförs det personalekonomiska arbetet som ett samarbete mellan två stödfunktioner, Ekonomi- och Personalavdelningen, och för att samarbetet ska bli framgångsrikt behövs samsyn. Vi har undersökt varför stadsdelsförvaltningarna använder sig av PE genom att kartlägga vilka personalekonomiska perspektiv och ändamål som fanns i Ekonomi- och Personalavdelningen.

Studien tog avstamp i en kartläggning av Göteborgs stads stadsdelsförvaltningar. Resultatet av enkäten visade att stadsdelsförvaltningarna använde sig av PE i varierad utsträckning och att ingen SDF använde alla delarna av PE. PE kan som verktygslåda, erbjuda betydligt fler verktyg än vad som används idag. PE består av personalekonomiska kalkyler som innefattar personalkostnader som annars inte uppmärksammas då de är dolda och går inte att koppla till en specifik verifikation. Ett exempel på en sådan dold kostnad är kostnaden för minskad produktion vid sjukfrånvaro eller minskad produktion över en inlärningsperiod för nyanställda. PE består även av personalekonomisk redovisning och kan implementeras i både resultat- och balansräkningen. Vidare finns det hälsobokslut som innefattar nyckeltal om personalens hälsa och i vissa fall kostnaden för ohälsan. Utifrån dessa olika delar av PE utformades kartläggningsenkäten som senare låg till grund för vårt urval. Vi gick vidare och studerade de stadsdelsförvaltningarna som använde sig av flest delar av PE.

Slutsatser:

- Användningen av PE varierar mellan olika stadsdelsförvaltningar.
- Bara en begränsad del av PE användes i stadsdelsförvaltningarna.

Perspektiv

I litteraturgenomgången gick vi igenom fyra perspektiv: organisations-, individ-, samhälls- och marknadsperspektivet. Innan denna uppsats skrevs saknades det en studie som studerade alla fyra perspektiven i den kommunala sektorn. Vår studie visade att organisationsperspektivet var vanligast vilket även Hällsten (2000), som studerade både privata och offentliga organisationer kom fram till. Stadsdelsförvaltningarna är politiska organisationer som styrs av politiker och all verksamhet i en sådan organisation avser att uppfylla politikernas uppsatta mål. Så även med PE då den används som ett verktyg för att uppnå personalmålen, de ekonomiska målen och verksamhetsmålen. Samhällsperspektivet som oftast är helt frånvarande i privata sektorn skulle kunna ha en mer naturlig plats i kommunala verksamheter. Att en stor samhällsaktör som en kommun skulle ha ett samhällsekonomiskt perspektiv på PE var för oss inte helt otänkbart då kommunens verksamhet är till för samhällets bästa. En föreställning var alltså att en offentlig arbetsgivare skulle ha ett mer utpräglat samhällsperspektiv, då samhällsperspektivet präglar deras dagliga verksamhet. Denna studie visar istället att samhällsperspektivet är svagt om inte helt frånvarande vid den interna hanteringen av personal. Många gånger ställde respondenterna likhetstecken mellan samhällsekonomi och stadsdelens egen ekonomi vilket är ett uttryck för ett organisationsperspektiv. Flera respondenter tyckte att det var viktigt att kunna ge en rättvisande bild av organisationens humankapital vilket i första hand kan indikera ett utpräglat

marknadsperspektiv. Perspektivet utgår dock från att redovisningen ska gynna externa intressenter och vår studie visar att redovisningen främst används för internt bruk och blir således ytterligare en indikator på hur starkt organisationsperspektivet är. Att det fanns ett individperspektiv som innebär att PE är till för att främja individernas värdighet fann vi inget stöd för. Vårt resultat sammanfaller därför med Hällsten vilket indikerar att detta perspektiv snarare finns i teorin än i praktiken. Vår studie visar således på att ett perspektiv är dominant, vilket är synd då varje perspektiv har sina fördelar. De personalekonomiska aktörerna det vill säga organisationerna, individer, samhället och marknaden, går miste om flera goda nyttor om de endast ser PE utifrån ett perspektiv.

Slutsatser:

- Organisationsperspektivet var starkast.
- Individ-, marknad- och samhällsperspektiven var svaga eller fanns ej.

Ändamål

Ändamål förklarar vilka syfte, motiv eller avsikter någon har med personalekonomi. Johanson (1992) studerade två landsting och fann att det fanns tre olika ändamål och att de förekom i två olika kombinationer. Vi såg inga sådana samband. Johansson studerade närmare hur den organisatoriska nivån påverkade förekomsten av ändamål och fann att personer i högre organisatorisk ställning hade svårare att acceptera personalekonomi. I vår studie visade det sig att ekonomer var något mindre positiva till personalekonomins ändamål. Även om EK och HR sitter på samma organisatoriska nivå så har ekonomerna mer legitimitet och högre status. De pratar maktens språk och har traditionellt ett övertag. (Berglund 2002). Det är därför inte helt orimligt att vår studie delvis speglar samma resultat, ju mera makt desto mer kritiska är de till personalekonomi.

Slutsatser:

- Ändamålen förekom inte i kombinationer.
- EK var överlag mera kritiska till personalekonomins ändamål än HR.

Professioner

Stödfunktionerna Ekonomi och Personal arbetar gemensamt med PE utifrån sin kompetens. De som arbetar i de olika stödfunktionerna har olika utbildningsbakgrund och därmed olika utgångspunkter i arbetet med personalekonomi. Vi fann, precis som Berglund (2002), att den traditionella bilden, att ekonomer och personalare är i intressekonflikt med varandra var förlegad. Istället har de i många fall en samsyn, både när gäller perspektiv och ändamål. När det uppstod meningsskiljaktigheter på grund av professionernas olika kompetens, ansågs dessa oftast vara framgångsfaktorer snarare än ett hinder för samverkan. Att två professioner samarbetar ansågs vara ett lyckat koncept då arbetet med PE får fler dimensioner och ses utifrån olika synvinklar och expertis. Studien visade också att även om det inte fanns något motsatsförhållande så var HR mer entusiastiska och positiva inför PE vilket uttryckte sig i deras enkätsvar om ändamål och syn på framtiden. Båda professionerna såg ändå fram emot ett intensifierat samarbete och önskade bättre kommunikation med varandra. HR-specialisternas transformation från operativt arbete till strategiskt personalarbete syntes i våra intervjuer och de har närmat sig ekonomernas språk och tankesätt. Denna transformation är något som båda professionerna vill se mer av, men som de till

viss del hade lite olika tankar om hur det skulle gå till. HR var exempelvis mer positiva till att införa humankapitalredovisning än EK.

Slutsatser:

- Den traditionella bilden att EK och HR motarbetar varandra stämde inte.
- Båda professionerna ser fram emot ökat samarbete.
- HR har förändrat sitt arbetsätt och närmar sig ekonomernas språk och logik.

Övriga reflektioner och tankar

Även om studien påvisade att det fanns likheter och skillnader mellan professionerna och stadsdelsförvaltningarna så saknas det delar av det personalekonomiska tänket hos flertalet av dem. I intervjuerna framkom det att många respondenter inte hade anammat det personalekonomiska tänket, att det fanns dolda personalkostnader och i vissa fall dolda personalvinster. Avsaknaden av ett personalekonomiskt kostnadstänk kan ge stora konsekvenser för verksamheten och deras ekonomiska situation eftersom kostnader som ingen ser, gör ingen något åt. Exempelvis svarade flera respondenter att de endast tittar på sjukfrånvarokostnaden för de första 14 dagarna av frånvaro, inte längre. Detta begränsade synsätt är oroande för när arbetsgivaren inte vet kostnaderna så har de inget ekonomiskt incitament för att minska dem. Kostnaderna slutar inte efter de 14 dagarna som arbetsgivaren betalar ut sjukersättning, utan fortsätter att drabba organisationen ekonomiskt under en längre tid. Den ekonomiska effekten av att personal är långtidssjukskrivna är mycket större än vad många arbetsgivare känner till. Att synliggöra sådana kostnader är inte ovanligt bland de privata aktörerna och kan förklara varför den kommunala sektorn har fler sjukdagar än andra arbetsgivare. (Gynne 2008)

Slutsatser:

- Flertalet av respondenterna såg endast kostnaderna av sjukfrånvaron de första 14 dagarna.
- Incitament att minska vissa personalkostnader var svaga i stadsdelsförvaltningarna eftersom de saknar kunskap om dolda personalkostnadsposter.

Det är inte helt orimligt att ökad förståelse om dolda kostnader, såsom vissa personalkostnader, ökar medvetenheten och därmed kostnadskontrollen. Ökad kunskap leder till bättre kontroll och i längden minskade kostnader. Med tanke på framtidens dilemma med att finansiera välfärden skulle en minskning av kostnadsposter bidra till en ökad finansieringsgrad. Dessutom skulle ett preventivt arbete mot sjukskrivningar minska användningen av vårdresurser och ytterligare förbättra de ekonomiska förutsättningarna.

7. Referenser

- Aronsson, T., Malmquist, C. & Björk, S. (1994). *Personalekonomi och etik*. Stockholm: Arbetarskyddsmyndigheten.
- Berglund, J. (2002). *De otillräckliga : en studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status*. Diss. Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögsk. (EFI). Stockholm. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hhs:diva-571>
- Björklund, M. & Holmqvist, Y. (1999). *Personalekonomisk redovisning : en praktisk handledning*. Malmö: Liber ekonomi.
- Börjesson, P.-L. (2008). *Välfärdsmysteriet? : kommunsektorns utveckling 1980-2005*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.
- Catasús, B., Högberg, O. & Johrén, A. (2012). *Boken om personalekonomi*. Malmö: Liber.
- Cronsell, N., Engvall, J. & Karlsson, P. (2003). *Hälsoarbete och hälsobokslut : en handbok för arbetsgivare*. Näsviken: Björn Lundén information.
- Damm, M. (1993). *Personalarbete : yrke eller passion*. Göteborg: BAS.
- Delang, B. (2009). *Tjänsteutlåtande*. Göteborg: Stadskansliet.
- Ekonomistyrningsverket (2002). *Föreställningsram för utformning av finansiella rapporter i staten : version 1.0*. Stockholm: Ekonomistyrningsverket.
- Elster, J. & Sandström, U. (1988). *Vetenskapliga förklaringar*. Göteborg: Korpen.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan : konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts juridik.
- Flamholtz, E. G., Bullen, M. L. & Hua, W. (2002). Human resource accounting: a historical perspective and future implications. *Management Decision*, 40(10), ss. 947-954. DOI: 10.1108/00251740210452818
- Grundy, G. & Dobinson, V. (1981). Human Resource Accounting: The Key Issues. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 18(3), ss. 44-52. DOI: 10.1177/103841118101800309
- Gröjer, J.-E. & Johanson, U. (1996). *Personalekonomisk redovisning och kalkylering*. Stockholm: Arbetarskyddsmyndigheten.
- Gröjer, J.-E. & Johanson, U. (1998). Current development in human resource costing and accounting: Reality present, researchers absent? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 11(4), ss. 495-506. DOI: 10.1108/09513579810231501
- Gynne, L. (2008). *Sjukfrånvaro och frisknärvaro i kommuner och landsting 2006 : en personalstatistisk rapport*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.
- Holm, M., Sjöquist, P. & de Beer, D. (2009). *Sektorn i siffror*. <http://www.skl.se/vi-arbetar-med/ekonomi/sectorn-i-siffror#Tabeller> [2014 03-10]
- Hällsten, F. (2000). *Personalekonomi och "det goda" : om etik och effektivitet i arbetet*. Göteborg: BAS.
- Johanson, U. (1992). *Personalekonomiska beräkningar - påverkar de?* Stockholm.
- Johanson, U. (1997). The profitability of investments in work life-oriented rehabilitation. *Personnel Review*, 26(5), ss. 395-415. DOI: 10.1108/00483489710176066
- Johanson, U. & Johrén, A. (1993). *Personalekonomi*. Stockholm: Tjänstemännens bildningsverksamhet (TBV).
- Johanson, U. & Johrén, A. (1996). *Personalresurser : ett arbetsmiljöekonomiskt perspektiv*. Stockholm: Arbetarskyddsmyndigheten.
- Johanson, U. & Johrén, A. (2011). *Personalekonomi idag. 2.*, [aktualiserade] uppl. uppl. Malmö: Liber.
- Johanson, U. & Nilson, M. (1990a). *Personalekonomi : en litteraturstudie*. Stockholm: Personalekonomiska institutet.

- Johanson, U. & Nilson, M. (1990b). *Personalekonomiska beräkningar och beslutsfattande*. Stockholm: Personalekonomiska institutet.
- Johanson, U. & Nilson, M. (1992). *Personalekonomiska beräkningars användbarhet : en sammanfattning*. Stockholm: Univ.
- Johanson, U. & Skoog, M. (2001). *Att mäta och styra verksamheten : modeller med fokus på icke-materiella resurser*. Uppsala: Uppsala Publ. House.
- Kristersson, U. (2013). Psykiska ohälsan kostar 70 miljarder om året. *Svenska Dagbladet*. <http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/psykiska-ohalsan-kostar-70-miljarder-om-aret-7964256.svd> [2014-02-18].
- Larsen, A. K., Kärnekull, B. & Kärnekull, E. (2009). *Metod helt enkelt : en introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Gleerup.
- Malmer, S. (2003). *Ett pris blir till : om förklaringar till kommunala avgifter och taxor*. Diss. Göteborgs Universitet. Stockholm.
- Regeringskansliet (2002). *Obligatorisk redovisning av sjukfrånvaron*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
- Rhode, J. G., Lawler Iii, E. E. & Sundem, G. L. (1976). Human Resource Accounting: A Critical Assessment. *Industrial Relations*, 15(1), ss. 13-25.
- Rutledge, J. (1997). You're a Fool If You Buy Into This. *Forbes*, ss. 43-45.
- SKL (2010). *Framtidens utmaning : välfärdens långsiktiga finansiering*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.
- Smith, D. (2006). *Redovisningens språk*. Lund: Studentlitteratur.
- Stadsledningskontoret (2012). *Göteborgs Stad Årsredovisning* http://goteborg.se/wps/wcm/connect/c59fc99f-1276-4207-9456-98c33a82ba03/Goteborgs_Stad_arsredovisning_2012.pdf?MOD=AJPERES [2014 03-29]
- Stadsledningskontoret (2014). *Statistisk årsbok Göteborg 2014*. <http://www4.goteborg.se/prod/sk/statistik/statistikR5.nsf> [2014 04-10]

8. Bilaga 1 – Kartläggningsenkät

Urvalsenkät, SDF

*** 1. Fyll i ditt namn**

*** 2. Ange din stadsdel**

- Angered
- Askim-Frölunda-Högsbo
- Centrum
- Lundby
- Majorna - Linné
- Norra Hisingen
- Västra Göteborg
- Västra Hisingen
- Örgryte- Härlanda
- Östra Göteborg

*** 3. Använder er SDF sig av personalekonomi?**

- Ja
- Nej

*** 4. Använder er SDF sig av personalekonomiska kalkyler vid rekrytering?**

- Ja
- Nej

*** 5. Använder er SDF sig av personalekonomiska kalkyler vid utbildning?**

- Ja
- Nej

*** 6. Använder er SDF sig av personalekonomiska kalkyler vid arbetsmiljöfrågor?**

- Ja
- Nej

*** 7. Använder er SDF sig av personalekonomiska kalkyler vid Uppsägningar / Nedsärning?**

- Ja
- Nej

*** 8. Finns det hälsobokslut i er SDF?**

- Ja
- Nej

*** 9. Finns det personalekonomisk redovisning i er SDF?**

- Ja
- Nej

9. Bilaga 2 – Följebrev

Hej!

Nu har det blivit tid för vår intervju. Tack för att du vill delta i vår studie där vi har valt att undersöka hur personalekonomi fungerar i stadsdelsförvaltningarna i Göteborgs kommun.

Intervjun kommer max hålla på i en timme. Innan intervjun vill vi att du svarar på en kort enkät. Den är bara på två sidor men dina svar kommer att diskuteras i intervjun. Efter du har skickat in svaren kommer vi att ringa upp dig för att påbörja intervjun.

Du som respondent kommer vara anonym i vår studie, d.v.s. att ert namn inte kommer att skrivas ut i studien. Vilken SDF ni arbetar på kommer inte heller skrivas ut.

Nedan finns länken för att börja rangordna påståenden. Ta din tid och stressa inte. Dina svar är viktiga för vår studie. Vi ser när svaret har kommit in. Vid tekniska problem ring: 073-758 72 56

[KLICKA HÄR FÖR ATT BÖRJA](#)

Med vänlig hälsning,
Charlotta Gretzer
Martin Jonsson

10. Bilaga 3 - Intervjuguide

Tala om att uppgiften bara består av en sida och att de inte behöver stressa. Valen ska vara väl genomtänkta.

- Vi hoppas med denna intervju att få en bild av hur PE i din SDF, med utgångspunkt från ekonomer och HR-specialister.
- Vårt syfte är att med utgångspunkt ifrån de personer som beslutar och arbetar med personalekonomi, få en bild av PE i Göteborgs kommun. Studien kommer alltså baseras på individernas personliga åsikter. De är inte meningen att du ska behöva svara för hela statsdelsförvaltningen

Informera att samtalet kommer att spelas in i studiesyfte.

Introducera sekreteraren.

Bakgrundsfrågor:

- Gick uppgiften gick bra?
- Kan du kort presentera dig och din befattning? (position och profession)
- Vilken utbildningsbakgrund har du?
- Hur kommer du i kontakt med PE i ditt jobb?

Perspektivfrågor:

- Kan du beskriva hur du rent metodiskt gick tillväga när du rangordnade påståendena? Utan att gå in på de enskilda påståendena.
- Nu vill vi att du ska gå igenom påstående för påstående, där du ska berätta hur du resonerade runt varje påstående och hur det kom sig att du rangordnade de som du gjorde. Vi tar en i taget och börjar uppifrån.
 - o Du satte X som andra viktigast, hur resonerade kring det? (OSV)

Ändamålsfrågor:

- På "Hjälper oss att argumentera och för att påvisa misshushållning" satte du X, hur resonerade du kring detta?
 - o Kan du ge något exempel?
- På "Hjälper oss att förstå och bena upp ett problem" satte du X, hur resonerade du kring detta?
 - o Kan du ge något exempel?
- På "Hjälper oss att få ett bättre beslutsunderlag vid personalfrågor." satte du X, hur resonerade du kring detta?
 - o Kan du ge något exempel?

Övriga frågor

- Samarbetar HR och ekonomi med PE och i så fall hur ser det samarbetet ut?
 - o Vad har du i egenskap som Ekonomi-chef/ekonom/HR-chef/HR-specialist/controller/stadsdelsdirektör för roll i arbetet med personalekonomi?
 - o Skiljer sig detta från EK-chefens/HR-chefens roll?
- Anser du att det har blivit mer eller mindre fokus på PE med tiden?
- Hur tror du att PE kommer att utvecklas i framtiden?
 - o Hur tror du att PE kommer att utveckats i framtiden hos er?
 - o Tror du att det kommer bli mer eller mindre?

Assistenten får möjlighet att komma in med frågor.

- Tycker du att du har gett en rättvis bild av dig själv? Något du vill tillägga?

Fråga om vi kan återkomma om vi kommer på nya frågor. De får gärna höra av sig om de har några frågor. Tacka för deras medverkan. Uppsatsen kommer ut i juni.

11. Bilaga 4 – Enkät

Enkät om personalekonomi

*1. Ange ditt namn

*2. Nedan presenteras åtta påståenden. Vi vill att du rangordnar dessa utifrån dina värderingar och åsikter.

Vilka påståenden stämmer bäst in på personalekonomi (PE)? Rangordna påståenden så att 1 är det påståendet som stämmer bäst överens med personalekonomi enligt dig.

Rangordna begreppen, antingen genom att ändra siffrorna eller flytta begreppen genom dra-och-släpp.

- 1 ▾ PE blir ett verktyg för att uppnå organisationens uppsatta mål
- 2 ▾ PE ger en rättvis bild av de immateriella tillgångarna
- 3 ▾ PE gör att vi kan hushålla med samhällets gemensamma resurser
- 4 ▾ PE gör att man agerar i enlighet med vad som är samhällsekonomiskt lönsamt
- 5 ▾ PE leder alltid till att människor behandlas bättre
- 6 ▾ PE gör att personalen behandlas i likhet med andra resurser
- 7 ▾ PE påvisar den enskilde människans värdighet
- 8 ▾ PE synliggör humankapitalet i redovisningen

Nästa

Enkät om personalekonomi

Svarande på följande påståenden och bedöm hur väl de stämmer överens med vad personalekonomi bidrar med enligt dig

***3. Hjälper oss att argumentera och för att påvisa misshushållning.**

- stämmer mycket bra
- stämmer ganska bra
- stämmer varken bra eller dåligt
- stämmer ganska dåligt
- stämmer mycket dåligt

***4. Hjälper oss att förstå och bena upp ett problem.**

- stämmer mycket bra
- stämmer ganska bra
- stämmer varken bra eller dåligt
- stämmer ganska dåligt
- stämmer mycket dåligt

***5. Hjälper oss att få ett bättre beslutsunderlag vid personalfrågor.**

- stämmer mycket bra
- stämmer ganska bra
- stämmer varken bra eller dåligt
- stämmer ganska dåligt
- stämmer mycket dåligt

Bakåt

Klar