

**Masteruppsats i offentlig förvaltning [VT16]**

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Tea Doroci, Edis Nurkovic

Handledare: Rolf Solli

Examinator: Gustaf Kastberg

# **Ekonomrollen i kommunal sektor**

---

**En studie om ekonomrollen utifrån ekonomens och verksamhetens perspektiv**

## Förord

Inledningsvis vill vi tacka professor Rolf Solli i rollen som handledare. Tack för dina värdefulla råd och vägledning under arbetets gång. Att skriva en uppsats kräver planering och stöd och den handledning vi fått från dig har varit exemplarisk. Du är en förebild i rollen som handledare och din expertis i ämnet har varit oersättlig. Tack!

Vi vill även rikta ett stort tack till alla de medverkande i Göteborgs stadsdelsförvaltningar som har ställt upp på intervjuer. Intresset från ert håll har varit oerhört stort och vi är otroligt glada över att ni har varit så hjälpsamma och engagerade i detta ämne. Ert bidrag uppskattas oerhört.

Göteborg den 12 Maj 2016

---

Tea Doroci

---

Edis Nurkovic

## **Abstract**

Previous research on the role of the controller shows a changed role where the controller in addition to their traditional tasks of counting and analysing, also received extended tasks as being supportive and coaching. This study is meant to contribute to a real-time picture of the controller in the municipal of Gothenburg where we make a discourse analysis of the controller in eleven job ads and also makes eighteen interviews with controllers and business managers to describe how the controllers perceive their own role and how the business managers perceive the controller's role.

The study's results and conclusion show that the controllers role has not undergone any major changes. The controller's role is still of a formal nature which the controller spends most time on budgeting, forecasting and monitoring. The study shows that there has been a reform so that formal tasks are still performed as before but with a more service-oriented manner. There has thus been a focus shift of the role.

## **Sammanfattning**

Tidigare forskning om ekonomrollen visar på en förändrad ekonomroll där ekonomen förutom sina traditionella arbetsuppgifter som att räkna och analysera, även fått utökade arbetsuppgifter som att t.ex. agera stödjande och coachande. Denna studie är därför tänkt att bidra till en tidsenlig bild av ekonomen i Göteborgs kommun där vi gör en diskursanalys om ekonomen i elva jobbannonser samt utför arton intervjuer med ekonomer och verksamhetschefer för att beskriva hur ekonomen uppfattar sin egen roll samt hur verksamhetscheferna uppfattar ekonomens roll.

Studiens resultat och slutsats visar på att själva ekonomrollen inte har genomgått några större förändringar. Ekonomrollen är fortfarande av formell karaktär där ekonomerna ägnar mest tid åt budgetarbete, prognos och uppföljning. Studien visar dock att det har skett en reformering på så sätt att de formella arbetsuppgifterna fortfarande utförs som tidigare men med en mer serviceorienterad sätt. Det har alltså skett en fokusförskjutning i rollen.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>5</b>
1.1 BAKGRUND.....	5
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	6
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR .....	7
<b>2. METOD</b> .....	<b>9</b>
2.1 FORSKNINGSAKSATS .....	9
2.2 UNDERSÖKNINGSMETOD .....	9
2.3 DATAINSAMLING.....	10
<b>2.3.1 Jobbannonser</b> .....	<b>11</b>
<b>2.3.2 Intervjuer</b> .....	<b>11</b>
2. RELIABILITET OCH VALIDITET .....	12
<b>3. REFERENSRAM</b> .....	<b>14</b>
3.1 EN TILLBAKABLICK.....	14
3.2 ROLLTEORI OCH EKONOMROLLER.....	15
<b>3.2.1 Väktar- och förkämpe perspektivet</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2.2 Bean-counter och businesspartner arketyperna</b> .....	<b>16</b>
3.3 OFFENTLIG ORGANISERING .....	19
<b>3.3.1 Decentralisering</b> .....	<b>19</b>
<b>3.3.2 Bortom NPM</b> .....	<b>20</b>
<b>3.3.3 Ledning och styrning</b> .....	<b>21</b>
<b>3.3.4 Institutionell teori</b> .....	<b>21</b>
3.4 SAMMANFATTNING AV REFERENSRAM .....	23
<b>4. EMPIRI</b> .....	<b>24</b>
4.1 EKONOMERNA I JOBBANNONSER.....	24
4.2 INTERVJUERNA MED EKONOMERNA .....	26
<b>4.2.1 Ekonomens arbetsuppgifter</b> .....	<b>27</b>
<b>4.2.2 Ekonomen efter sammanslagningen</b> .....	<b>29</b>
<b>4.2.3 Den coachande ekonomen</b> .....	<b>30</b>
4.3 INTERVJUERNA MED VERKSAMHETSCHIEFERNA .....	34
<b>4.3.1 Ekonomiska uppgifter</b> .....	<b>35</b>
<b>4.3.2 Stödande roll</b> .....	<b>38</b>
<b>4.3.3 Hur har det varit innan</b> .....	<b>39</b>
<b>5. ANALYS</b> .....	<b>40</b>
5.1 VAD SÄGER JOBBANNONSERNA?.....	40
<b>5.1.1 Vad står det mellan raderna</b> .....	<b>42</b>
5.2 EKONOMENS PERSPEKTIV.....	44
<b>5.2.1 Ekonomens förändrade roll</b> .....	<b>45</b>
5.3 VERKSAMHETSCHIEFENS SYN PÅ EKONOMROLLEN .....	51
<b>5.3.1 Ekonomens stödande roll</b> .....	<b>53</b>
<b>6. SLUTSATS</b> .....	<b>56</b>
<b>7. REFERENSER</b> .....	<b>58</b>
<b>8. BILAGOR</b> .....	<b>62</b>

# 1. Inledning

*Studien inleds med en bakgrund om ekonomens roll i relation med den kommunala sektorns utveckling. Därefter följer en problemdiskussion som förklarar vikten av att studera ekonomrollen. Slutligen presenteras arbetets syfte om att ge en tidsenlig bild av ekonomrollen.*

---

## 1.1 Bakgrund

Ekonomi är idag ett ämne som ofta är väl diskuterat (Berglund och Rombach 2005) men budbäraren, ekonomen, som förvaltar resurserna diskuteras inte i någon större utsträckning. Den ekonomiska närvaron har blivit påtaglig i takt med New Public Management (NPM). I och med detta finns en vilja att reda ut vad ekonomens funktion verkligen är. Genom åren har den offentliga verksamheten genomsyrats av idéer från den privata sektorn vilket har inneburit en utveckling mot en mer decentraliserad struktur och mer specialiserade verksamhetsområden inom den kommunala välfärdssektorn. Målstyrning, effektivitet och ett nytt ledarskap har blivit ledord för den offentliga sektorns nymodiga organiseringsstruktur och styrmetoder (Montin 1995). Förändringarna i den offentliga sektorn kan antas innebära en förändring av ekonomrollen.

Kontinuerlig samhällsekonomisk utveckling tillsammans med nya kommunallagar och förändrade styrprinciper som implementeras i den kommunala sektorn innebär en förändring för ekonomens roll. Ekonomerna utgör en avgörande komponent i den kommunala organisationen. De tillhör den verkställande enheten i det kommunala självstyret som hanterar de ekonomiska resurserna för den verksamhet som de arbetar mot. Ekonomens roll är bland annat att utgöra en översättare som genom redovisning och budgetering förmedlar ekonomiinformation vidare till verksamhetsansvariga (Solli 1999). Ekonomen har på så sätt en balanserad och unik position inom respektive organisation. De utgör en kunskapsbank åt andra på grund av deras tillgång till essentiell information och inblick i verksamhetens ekonomi. Ekonomen har med andra ord ett stort ansvar då denne förvaltar stora mängder resurser som huvudsakligen kommer från skattebetalarna. Numera räcker det inte med bara ekonomiska uppgifter för ekonomen i offentlig sektor. Den expansiva och decentraliserade strukturen har skapat ett behov för mer specialiserade ekonomer med uppgift att bland annat stödja verksamhetsområden som exempelvis skola och äldreomsorg. Ekonomens roll har i

och med detta fått en ny betydelse då arbetet inte bara handlar om att sitta och räkna (Solli 2002).

Ekonomens roll kan definieras på olika sätt. Dessa perspektiv kan t.ex. vara utifrån ett betraktarperspektiv eller utifrån innehavarens perspektiv (Brorström mfl. 2014). Då syftet med studien är att studera ekonomrollen både utifrån ekonomens men också verksamhetschefens perspektiv används innehavarens perspektiv för att definiera ekonomens roll och betraktarperspektivet för att beskriva hur verksamhetscheferna definierar ekonomens roll. Innehavaren är i detta fall ekonomen som utifrån att beskriva sin arbetsdag kommer att bidra med deras perspektiv om vad ekonomrollen innebär.

## **1.2 Problemdiskussion**

De svenska kommunernas intäkter är drygt 577 miljarder kronor (Sjöquist 2015). Dessa pengar ska fördelas mellan verksamheter och redovisas på ett begripligt sätt. För att kommunerna ska fungera behövs rutiner för betalning, resursfördelning samt redovisning. De som har ett övergripande ansvar för att det hela ska fungera är våra politiker. Chefer i verksamheter, som i till exempel förskola, har ansvar för att verksamheten drivs på ett effektivt sätt inom de fastställda ekonomiska ramarna. I kommunerna har många ett delat ansvar för ekonomin men ekonomerna är de som ägnar mest tid åt de ekonomiska frågorna genom att handlägga ekonomiadministrationen i kommuner. Ekonomerna betraktas som en intressant yrkesgrupp att studera med tanke på deras utveckling, omfattning samt funktion. Det var i slutet av 1940-talet som utbildningar av administratörer för kommuner började och då vid det som kallades socialinstitut. Förändringen har med andra ord gått från amatörism till professionalism där yrkesrollen idag är en viktig resurs i kommuner och landsting (Solli 1998).

I tidigare forskning om kommunal styrning och organisation är det den förändrade ekonomrollen som oftast lyfts fram och det är oklart vad det är som har påverkat den. Studier har visat på att decentraliseringen har medfört att ekonomen har fått ett ökat ansvar. Dock är forskningen knapphändig när det gäller hur ansvaret har påverkat ekonomens roll där ekonomen idag förväntas ha detaljkunskap om verksamheter som de arbetar med. År 2012 skedde en sammanslagning av stadsdelsförvaltningarna i Göteborgs kommun där tjugo förvaltningar skulle bli tio. Vid sammanslagningen utbildades ekonomerna om den så kallade nya ekonomrollen. Det lyftes fram under utbildningen att ekonomerna skulle arbeta stödjande

och rådgivande. Forskningen visar dock att ekonomerna alltid arbetat stödjande och rådgivande och den stödjande och coachande delen har i studier visat sig vara en del av ekonomens uppgifter och tar en stor tid av deras arbete (Hellström & Ramberg 2006). Med andra ord har studier visat att ekonomens roll har ändrats från att vara den traditionelle *siffer-ekonomen* till att också ha en mer *coachande* roll, alltså *business-partnern*. Det är inte bara i forskningen kring reformer som ekonomen är frånvarande utan även när det gäller kunskapen om den offentliga sektorns ekonom som sådan. Tidigare forskning har via litteraturstudier, intervjuer och enkäter visat hur kommunalekonomer har vuxit fram och hur deras roll har ändrats (Ramberg 2000).

Forskningen om ekonomrollen visar på en förändrad ekonomroll och därför är denna studie tänkt att bidra till en tidsenlig bild om hur verksamhetsekonomens roll uppfattas av verksamhetscheferna men även hur ekonomrollen ser ut idag utifrån verksamhetsekonomens perspektiv. I och med att verksamhetsekonomens roll bland annat utvecklats mot att även agera stödjande mot verksamheter är det aktuellt att undersöka hur ekonomens arbete ser ut idag. Med begreppet ekonom, som vi vidare kommer att använda oss i arbetet, menar vi den kommunala verksamhetsekonomen. Alltså en ekonom som är verksam inom en viss stadsdelsförvaltning och arbetar mot en verksamhet som t.ex. förskola. Tidigare forskning har visat att kommunikativ förmåga är ett viktigt karaktärsdrag som ekonomen mer eller mindre är tvungen att besitta (Solli 1999). Den kommunikativa förmågan och den stödjande biten av ekonomens arbete är också något som även påpekats i utbildningen vid sammanslagningen år 2012. Studien ämnar därmed att undersöka hur ekonomrollen förändrats och anpassats efter de förändringar som skett i den kommunala sektorn och samhället. Förutom att vi tittar på ekonomrollen utifrån verksamhetsekonomernas samt verksamhetschefernas perspektiv lyfter vi även fram hur ekonomrollen illustreras i dagens jobbanonser.

### **1.3 Syfte och frågeställningar**

Studiens syfte är att ge en tidsenlig bild av ekonomens roll i den kommunala sektorn. Här ska undersökas vad ekonomen egentligen gör och vilka förväntningar deras verksamhetschefer har avseende dem. Studiens syfte kommer att besvaras med hjälp av följande frågeställningar:

- *Hur beskrivs ekonomrollen i jobbannonser?*
- *Hur beskriver ekonomerna sin roll idag?*
- *Hur beskriver verksamhetscheferna ekonomernas roll?*



## **2. Metod**

*Nedan presenteras den metod som ligger till grund för genomförandet av studiens syfte och frågeställningar. Vi börjar med att motivera valet av deduktiv ansats och den kvalitativa undersökningsmetoden. Därefter presenteras vår datainsamling som består av en genomgång av jobbannonser samt intervjuer med ekonomer, verksamhetschefer och ekonomichefer.*

---

### **2.1 Forskningsansats**

Den valda ansatsen ska beskriva relationen mellan teorin och forskningen, där den deduktiva ansatsen baserar den empiriska undersökningen på befintlig teori och den induktiva ansatsen använder resultatet som teori (Bryman 2011). Då ett antal befintliga teorier ligger till grund för undersökningen om en tidsenlig ekonomroll har denna studie en deduktiv ansats. Den deduktiva ansatsen används för att formulera ett antal frågor utifrån teorin och sedan söka svar på dessa genom kvalitativa intervjuer med ekonomer, ekonomichefer samt verksamhetschefer. Vi kommer därefter tolka och generalisera resultatet för att kunna besvara frågeställningarna om hur ekonomerna beskriver sin roll samt hur verksamhetscheferna beskriver ekonomernas roll. En nackdel med deduktiv ansats kan vara att man ser gamla teorier som de sanna och därför kan chansen till nya upptäckter minska (Patel & Davidson 2011). Med hänsyn till detta utgår studien från en abduktiv ansats vilket är en blandning av deduktiv och induktiv ansats (Backman 2012). Vi tar hänsyn till att den empiriska undersökningen kan bidra till ny teori samtidigt som att de teoretiska föreställningarna inte avvisas (Alvesson 2008).

### **2.2 Undersökningsmetod**

För att besvara studiens första forskningsfråga: "*Hur beskrivs ekonomrollen i arbetsannonser*" kommer vi att använda oss av en form av dekonstruktion som undersökningsmetod då det ger oss möjlighet att undersöka vad det egentligen är texterna säger om ekonomen och ekonomens roll utifrån ett specifikt perspektiv (Martin 1990). Martin (1990) visar hur man kan använda dekonstruktion för att skala bort den dominerande ideologin från en text för att visa på t.ex. dolda konflikter som döljer sig i texten. Det perspektiv vi utgår ifrån när vi dekonstruerar texterna är väktar-förkämpar perspektivet som

grundar sig i antagandet att budgeten är ett viktigt instrument för styrning av de offentliga verksamheterna (Fundahn & Holmgren 1992).

För att besvara studiens andra och tredje forskningsfråga: "*Hur beskriver ekonomerna sin roll idag*" och "*Hur beskriver verksamhetscheferna ekonomernas roll*" är studiens undersökningsmetod av kvalitativ art med en deskriptiv karaktär. En deskriptiv karaktär syftar till att beskriva fenomenet som det är. En deskriptiv karaktär kan användas när man vill identifiera och samla in information om karaktärsdrag för ett särskilt fenomen som i vår studie, att ge en tidsenlig bild av ekonomrollen. Den deskriptiva metoden används vid frågeställningar av allmän art och besvarar ofta frågeställningar som *hur*, *vad* eller *vilken* (Ejvegård 2009). Vi bedömde att den deskriptiva metoden skulle vara lämplig för att besvara studiens syfte och forskningsfrågor som är formulerade i en beskrivande karaktär med målet att ge en tidsenlig bild på ekonomrollen.

Den kvalitativa metodens fokus ligger på kvalitéer och egenskaper för att på så sätt kunna skapa en bild av det fenomen som man undersöker (Bjerled mfl. 2009). Målet med den kvalitativa metoden handlar om att förstå de intervjuades upplevelser om sin vardag och hur de förhåller sig till denna. En kvalitativ metod har dessutom ett tolkande synsätt på dataunderlaget (Dalen 2008). För att lyckas få en tidsenlig bild om ekonomrollen har vi intervjuat tolv ekonomer som har beskrivit deras arbetsroll. Ekonomernas syn på deras roll kompletteras med intervjuer av verksamhetschefer och ekonomichefer och deras perspektiv på ekonomrollen. Detta för att få en omfattande bild av hur ekonomroller beskrivs.

För att förstå den kvalitativa data som samlas in gäller det att ha bakgrundsinformation och en förförståelse för informanternas livsvärld (Dalen 2008). Genom att läsa tidigare studier om ekonomen i kommunal sektor och söka information om Göteborg kommuns organisation har vi försökt att vara väl beredda inför intervjuerna för att sedan kunna tolka vårt empiriska material.

### **2.3 Datainsamling**

Studiens innehåll är en blandning av både primär- och sekundärdata. Sekundärdatan utgör den information som samlats in av andra och står bland annat för studiens teoretiska ramverk vilket har samlats in från bibliotek genom sökningar på ord som t.ex. "ekonomrollen, rollteori, kommunala ekonomer, New Public Management och ekonomer". En annan typ av

sekundärdata som samlats in är elva jobbannonser för ekonomer inom Göteborgs kommun för att få en uppfattning om vilka kvalifikationer som eftersöks för en ekonom i offentlig sektor. Vi valde att ha med samtliga elva annonser som fanns tillgängligt på offentligajobb.se vid tillfället för sökningen.

Arbetets primärdata består av totalt 18 delvis strukturerade intervjuer med ekonomer, ekonomichefer samt verksamhetschefer. Tolv intervjuer skedde med ekonomer, två med ekonomichefer samt fyra verksamhetschefer. Samtliga tolv ekonomer arbetade som verksamhetsekonomer. De tolv intervjuade ekonomerna arbetade i fyra av Göteborg Stads tio stadsdelar och en arbetade i social resursförvaltning. Samtliga verksamhetschefer arbetade inom området förskola och var alltså förskolechefer. Verksamhetscheferna arbetade i tre av Göteborg Stads tio stadsdelar. Kvalitativa intervjuer görs för att få ett djup och kvalitet i respondenternas svar (Bjereld mfl. 2009). Därmed utgör 18 intervjuer förutom kvalitet även kvantitet för att förstärka och säkerställa den bild om ekonomroller som framkommer under intervjuerna.

### **2.3.1 Jobbannonser**

För att uppnå syftet med att beskriva och kategorisera vad som kännetecknar kommunalekonomdiskursen samlade vi, som nämnts, in elva jobbannonser från kommunala förvaltningar som sökte ekonomer. Annonserna som samlades in är alla de annonser som var tillgängliga på *offentligajobb.se* vid tidpunkten för undersökningen. Val av annonser har avgränsats till att endast ta med annonser med ordet ekonom i rubriken. Därefter sammanställdes materialet och delades upp i tre olika delar utifrån annonsernas innehåll; arbetsplatsbeskrivning, rollbeskrivning och kvalifikationer. Utifrån denna indelning delade vi upp beskrivningarna i olika kategorier och underkategorier.

### **2.3.2 Intervjuer**

Vad en ekonom säger sig göra och vad ekonomen verkligen gör behöver inte alltid stämma överens. Det är en fråga som kan diskuteras och därför kan det vara lämpligt att välja en metod som hjälper oss att begripa vad de verkligen gör. En sådan metod kan vara intervjuer. Som tidigare nämns har vi utfört 18 intervjuer. Intervjuer har valts för att kunna förstå ekonomrollen utifrån ekonomens, ekonomichefens samt verksamhetschefens perspektiv. De 18 intervjuerna som utfördes är fördelade på följande vis: Tolv ekonomer, fyra

verksamhetschefer samt två ekonomichefer. De intervjuades historier om ekonomrollen har vi valt att tolka på ett icke-ironiskt sätt, dvs att fokus ligger på att försöka förstå respondenternas historier istället för att leta efter vad de försöker dölja.

Intervjuerna är utförda på ett semistrukturerat vis där en intervjumall förbereddes i diverse kategorier utifrån utvald teori. Vi valde en semistrukturerad struktur för att möjliggöra till nya frågor och förtydligande av svar. De flesta intervjuerna utfördes på respondenternas arbetsplatser i de olika stadsdelarna. Två intervjuer utfördes i skolan på grund av olika distanser mellan de olika stadsdelarna och bokad tid för intervju. Detta anser vi inte ha påverkat intervjuprocessen. Vi kontaktade respektive stadsdelsförvaltnings ekonomichef för att höra om det fanns ett intresse av att vara med i vår studie. Intresset var oerhört stort och vi fick tacka nej till ett par stadsdelsförvaltningar. Intervjuerna spelades in för att minska risken av att missa viktiga svar. En annan fördel med att spela in intervjuerna är möjligheten att lyssna och ställa följdfrågor då intervjuaren inte behöver lägga tid på att skriva anteckningar. Nackdelen är däremot att den intervjuade kan känna sig mindre bekväm i att säga vad som helst, vilket kan resultera i förskönande svar (Dalen 2007). Risken med förskönande svar försöker vi minska genom att ge både respondenterna samt stadsdelsförvaltningarna anonymitet.

## **2. Reliabilitet och Validitet**

I en kvalitativ studie är inte mätning något som är av intresse och därför lägger man ingen vikt på frågor som rör det mätbara. Termerna reliabilitet och validitet har därför enligt LeCompte och Goetz en annorlunda innebörd i den kvalitativa studien (LeCompte & Goetz 1982). Författarna skiljer mellan begrepp som intern reliabilitet och extern reliabilitet, samt intern validitet och extern validitet.

Studiens interna reliabilitet stärks då vi på förhand kommit överens om hur det som vi ser och hör ska tolkas. Vi tolkar materialet utifrån tidigare studier om ekonomroller samtidigt som vi försöker vara uppmärksamma för nya resultat. Den interna validiteten innebär att de observationer och teoretiska idéer som utvecklas har en god överrensstämmelse (LeCompte & Goetz 1982). Den interna validiteten stärks i vår studie då vår delaktighet ute på fältet säkerställer begrepp i teorin med de observationer som vi utför. Den externa validiteten handlar om i vilken utsträckning som resultaten kan generaliseras till andra miljöer och situationer (LeCompte & Goetz 1982). I vår studie är det svårt att uppnå full extern validitet

då den miljö som vi studerar kan skilja sig åt i andra miljöer. Om Göteborgs kommun är en miljö som vi undersökt kan studien komma att skilja sig åt om den utförs på annan mindre kommun då ekonomernas roll i organisationen kan se annorlunda ut. Ett exempel är att i mindre kommuner finns en annan närhet till politiken än vad det gör i större kommuner. Om man däremot tänker att ett område som ekonomen arbetar mot är en miljö, når studien hög extern validitet då de tolv intervjuade ekonomerna arbetar inom olika områden i de olika sektorerna som t.ex. IFO-funktionshinder, förskola, äldreomsorg och skola.

### 3. Referensram

*Kapitlet börjar med en tillbakablick på hur ekonomrollen har beskrivits under åren. Därefter följer en beskrivning av de ekonomroller som har tagits upp i forskningen om de samma. För att kunna lyfta fram verksamhetschefens perspektiv på ekonomrollen presenteras slutligen ett avsnitt om den offentliga sektorns organisering med innehåll som decentralisering, styrning och ledning, samt institutionell teori.*

---

#### 3.1 En tillbakablick

Ekonomen har tilldelats olika roller i olika studier under historien. Under 1960-talet beskrevs den kommunale ekonomen som en administratör. Administratörer hade under den här perioden en bred innebörd. Den roll som 1960-talets kommunalekonom hade skulle kunna likställas med dagens kommundirektör (Solli 1999). Under 1970-talet var ekonomen däremot i huvudsak planerare och planerade framåt över en femårshorisont vid beräkningar. Den kommunala ekonomen beskrivs under 1980-talet som en hamstrare med målet att se till att det finns stora inkomster och små utgifter (Brunsson & Rombach 1982). En annan roll som tilldelats ekonomen har varit medlare med högsta prioritet att budgeten blir klar i tid och att budgeten förs framåt. Kommunalkonomen har även beskrivits som någon som är anonym och kommunicerar via andra (Solli 1998). Enligt tidigare studier (Solli 2014) har ekonomichefen i kommunal sektor under 1990-talet stort inflytande när det gäller styrningen i kommuner och är inte särskilt politisk. Det icke existerande politiska intresset ses som en förklaring till ekonomens lågmäldhet (Solli 2014). Det är inte bara så att ekonomen har ett icke intresse för politiken, utan ekonomen förväntas inte heller ta ansvar utåt när det gäller det som händer i organisationen. Det är nämligen politikerna som har ansvaret utåt och ekonomerna håller sig borta från den arenan. Ekonomens fokus blir istället den interna arenan där de främst arbetar inåt organisationen. Ett internt fokus har inneburit att ekonomen beskrivits som viskare som kan tänka sig att slåss för det pragmatiskt riktiga i organisationen, men inte på ett offentligt eller politiskt plan. Ekonomen har därför beskrivits som en viskare och viskningar symboliseras med att man har något viktigt att säga till få människor (Solli 1999).

Wildavsky (1975) menar att ekonomer har en viktig roll i samhället när gapet mellan inkomster och utgifter blir allt för stora. Ekonomen har en skeptisk inställning till förändringar. Tidigare har det inte legat i ekonomens natur att vara serviceorienterade i det decentraliserade enheterna. Ekonomens traditionella roll har handlat om att representera

kommunledningen i styrningen av förvaltningen och ha ansvar för att ekonomistyrningen ska fungera (Brorström mfl. 2014).

För att förstå ekonomrollen bättre är det viktigt att se hur mycket tid de lägger ner på olika arbetsuppgifter. Från en studie av Hellström och Ramberg (2006) framkommer det att ekonomer lägger ner tid på ett antal olika arbetsuppgifter. De uppgifter som de ägnar mest tid åt är bland annat bokslut, stöd åt verksamhetsansvariga/ekonomer, redovisning, budgetering samt månadsuppföljning. Det framkommer att stöd åt verksamhetsansvariga har blivit en allt viktigare uppgift för ekonomer (Hellström & Ramberg 2006). På grund av förändringar i organisationsformen behöver även ekonomens funktion anpassas till dessa förändringar (Brorström mfl. 2014). I dagsläget sägs ekonomen vara en professionell och sakkunnig medarbetare som intar en business-partnerroll vilket innebär att de har mer engagemang i organisationen (Paulsson 2012).

## **3.2 Rollteori och ekonomroller**

Rollteori utgår ifrån att det finns ett socialt system som är uppbyggt av positioner med relationer emellan. Parallellt till varje roll hör en rad rollpartners. Rollen består av de normer och förväntningar som riktas mot en person när personen har en viss position. Förväntningarna hör samman med de uppgifter som personen i positionen ska utföra. Förväntningarna kan också gälla beteendekriterier som personen i positionen ska följa vid utförandet av uppgiften. Det finns alltså ett tryck på individen att lära sig att följa de förväntningar och normer som förväntas (Eriksson 1973; Aubert 1979). En del av de roller som har tagits upp i forskningen om ekonomroller är Väktar- och förkämperollerna samt beancounter- och businesspartnerrollerna.

### **3.2.1 Väktar- och förkämpe perspektivet**

Väktar- och förkämpe perspektivet grundar sig i antagandet om att budgeten är ett viktigt instrument för styrning av de offentliga verksamheterna (Wildavsky 1975; Rombach 1986; Fundahn & Holmgren 1992). Enligt Brorström m fl (2014) kan budgetering leda till ett rollspel där två dominerande roller existerar. Dels väktarna som har till uppgift att hålla fast vid resurserna och förkämparna som värnar om verksamheten och är expansiva i sin roll.

Även Brunsson och Rombach (1982) menar att budgeten, ur väktarperspektivet, är ett styrinstrument där man försöker planera, samordna och kontrollera verksamheten (Brunsson & Rombach 1982). I det här fallet betyder det att det är ekonomen som intar en väktarroll då ekonomens arbete, att planera och samordna budgeten, påverkar resursernas storlek vilka sedan fördelas vidare i den kommunala organisationshierarkin till förvaltningsnivån. Å andra sidan är det då verksamhetschefen på förvaltningsnivån som har en förkämparroll eftersom de vill öka och få mer resurser för sin verksamhet samtidigt som ekonomen ska se till att behålla utgifterna låga. Utifrån detta perspektiv kategoriserar vi ekonomen som en väktare medan de verksamhetschefer som finns i organisationen ses som förkämpar.

### **3.2.2 Bean-counter och businesspartner arketyperna**

Paulsons (2012) forskning om ekonomroller delar in ekonomen i två arketyperiska roller. Den ena kallas för "*bean-counter*" och den andra för "*business-partner*". Det finns också andra benämningar för dessa två arketyper som exempelvis "*watch dog*" och "*business advocate*". Vi kommer dock att hålla oss till att benämna arketyperna för "*bean-counter*" eller "*business-partner*".

En *bean-counter* beskrivs som någon som fokuserar på det förflutna och förväntas inte ha någon kunskap om den bransch som organisationen medverkar i. Deras kommunikationsmål är att uppfylla de formella informationskraven och de har ett smalt ansvarsområde där fokus sker på att producera korrekta redovisningsrapporter i tid. De har även en begränsad tvärfunktionell förståelse som ofta bygger på rädsla och deras arbetsstil förklaras som en informations-samlare och informations-behandlare (Granlund & Lukka 1998).

En *business-partner* beskrivs istället som någon vars fokus ligger både på nuet och framtiden och förväntas ha kunskap om den bransch som organisationen medverkar i. När de gäller kommunikationsmål är business-partnern engagerad i att tillfredsställa genom aktiv uppmärksamhet för att få igenom sitt budskap. Deras ansvarsområde är ganska bred där de både producerar relevanta redovisningsrapporter och tillämpar dessa i affärsbeslut. Deras tvärfunktionella förståelse är hög och deras arbetsstil är likt en förändringsagent och medlem i ledningsgruppen (Granlund & Lukka 1998).

De ovanstående två arketyperna har i en annan studie (Nilsson mfl. 2011) vidareutvecklats med två dimensioner. Den ena dimensionen handlar om vilken typ av information som ekonomer hanterar, och den andra om vilken roll ekonomen har i organisationsprocesser som



exempelvis beslutsprocesser. Baserad på dessa två dimensioner identifieras fyra roller som illustreras i bild 1: *Sifferekonomen*, *Analytikern*, *Coachen* och *Pedagogen*. Sifferekonomen sägs endast hantera finansiell information och har en roll som innebär att vara analytisk i beslutsprocesser. Analytikern hanterar däremot både finansiell och icke-finansiell information men har fortfarande samma analytiska roll som sifferekonomen när det gäller beslutsprocesser. Pedagogen hanterar endast finansiell information och har en påverkan på andras tänkande i beslutsprocesser. Coachen kan däremot hantera både finansiell och icke-finansiell information samt har en påverkan på andras tänkande i beslutsprocesser (Nilsson mfl. 2011).

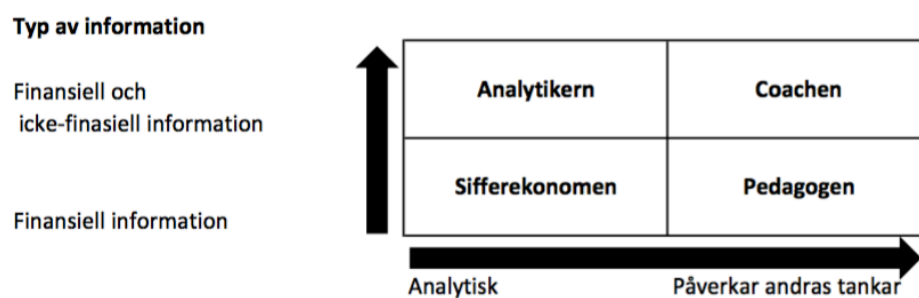


Bild 1. Fyra ekonomroller

Källa: Baserad på Paulsson (2012:382)

Businesspartnerrollen handlar om att hjälpa medarbetarna i deras arbete och idéer och på så sätt främja verksamhetsutvecklingen. Coachen besitter kunskap om ekonomi och fungerar som en inspiratör som på ett pedagogiskt sätt informerar och för vidare kunskapen till de andra i organisationen. Förutom att göra medarbetare medvetna om ekonomin och hur verksamheten styrs så ingår det i coachens arbete att utforma nyckeltal och rapporter (Paulsson 2012; Nilsson mfl. 2010). Studier om ekonomrollen visar på en utveckling i rollen som *bean-counter* och *traditionell sifferekonom* till rollen som *business-partner*, *analytiker*, *coach* eller *pedagog* (Paulsson 2012). Utvecklingen är dock komplex och rollerna används snarare som ramverk för analysarbetet än som ett påstående för hur ekonomrollen är.

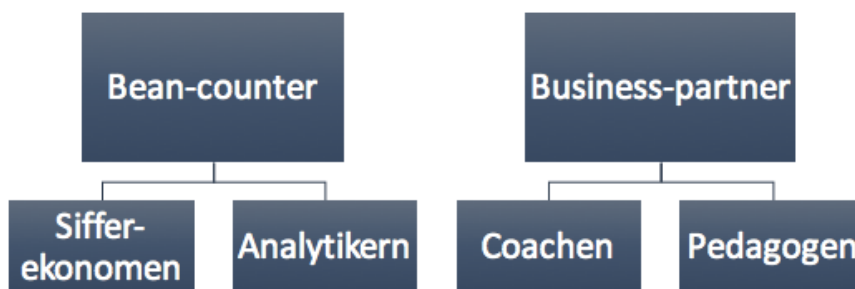


Bild 2. De två arketyperna

Källa: Egenkonstruerad bild utifrån (Paulsson 2012) forskning om de två artefakterna

### 3.2.2.1 Den coachande rollen:

Inom ledning och styrning är begreppet coaching ett ganska modernt perspektiv. Coaching syftar på en mer informell ställning med en ledande stil vad gäller styrning (Whitmore 2003). Enligt Stelter (2002) består begreppet coaching i att hjälpa medarbetare att *"stifta bekantskap inom organisationen, såsom rutiner, värderingar, normer och få medarbetare att trivas i verksamhetens miljö"* (Stelter 2002:22).

Whitmore (2003) menar att coaching som ledarskapsstil är motsatsen till att ge order och vara kontrollerande. Ledarskapet inom verksamheten utförs med hänsyn till demokratiska värden och är personalinriktad (Whitmore 2003), Enligt Gåserud (2001) är coaching en ledarskapsstil där fokus ligger i att bistå medarbetarna i deras individuella utveckling men också att motivationen och kompetensen inom hela verksamheten ökar. Berg (2007) menar å andra sidan att coaching förutom att det bidrar till en effektivisering av en enhet även bidrar till att uppmärksamma individen om den egna kapaciteten. Med andra ord att individen blir medveten om sina möjligheter och att omgivningen kan ha en påverkan på individens prestationsförmåga. Gåserud (2001) antyder på att coaching bygger på ett ömsesidigt förtroende. Det är på det sättet medarbetarnas motivation och kompetens ökar vilket även ökar verksamhetens effektivitet (Gåserud 2001).

Det huvudsakliga syftet med coaching är inte att styra utan att inspirera medarbetaren och frigöra individens potential till att denne kan utveckla sitt tanke- och arbetssätt. Coaching är alltså inte en undervisningsmetod utan ett sätt att influera andra att lära sig själva. Whitmore (2003) menar att coachen sällan tillhandahåller konkreta lösningar. Coachen driver individen till att denne själv hittar sina egna lösningar (Whitmore 2003). Sammanfattningsvis

konstaterar Gåserud (2001) att coaching används för att inspirera, stödja samt undervisa och vägleda individen till att utveckla sitt kunnande (Gåserud 2001; Berg 2004).

Motivation är av betydelse eftersom det har en påverkande effekt på individen. Dock handlar det inte endast om att vägleda genom råd och motivation. För att uppnå ett effektivt och rationellt resultat så gäller det att vara målinriktad och känna till verksamheten (Gåserud 2001). Coachen ska kombinera det informella med det formella. Att motivera och vägleda handlar också om att ställa rätt frågor som öppnar upp diskussioner där individen själv kommer på lösningar (Berg 2004). Att skapa tillit och förtroende är viktigt då det har en positiv effekt på medarbetarna och relationen med coachen. Att vara lyhörd och ge råd till sina medarbetare innebär att det skapas ett starkare relationssamband. Med rådgivning och stöd kan medarbetarna själva identifiera möjliga lösningar eller förbättringar på eventuella brister i organisationen. Coachen har inte ansvaret för att lösa problemet utan ansvarar för att stödja andra till att problemet blir löst. Gåserud (2001) menar att coaching handlar om *"löpande utveckling och att göra varje enskild medarbetare mer självständig genom utmaningar, stöd och inspiration."* (Gåserud 2001:32f)

### **3.3 Offentlig organisering**

Till följd av förändringar inom den offentliga sektorn som skedde under 1980-talet med införandet av idéer från den privata sektorn, som kom med NPM-vågen, introducerades vid årskiftet 1991/1992 en ny kommunallag vilket gav kommunerna rätt till att på egen hand organisera nämnder och förvaltningar (Montin 1995). Den decentraliserade strukturen kan i Svensk kommunal sektor beskrivas med mål-medel hierarki, där det övergripande målet sätts på toppen och bryts ned längs vägen i hierarkin. Dessa styr- och organiseringsprinciper är idag, efter mer än tre decennier, fortfarande aktuella inom den offentliga sektorn (Brorström mfl. 2014).

#### **3.3.1 Decentralisering**

Den offentliga sektorns organiseringsstruktur kan sammanfattas med begreppet decentralisering. Decentraliseringen har inneburit att ett ekonomiskt ansvar och beslutsbefogenhet från en central hierarkisk nivå fördelas mellan flera lägre organisatoriska nivåer. Detta innebär att de lokalt ansvariga har större inflytande och möjligheter att påverka.

När de lägre organisatoriska nivåerna tar ett ekonomiskt ansvar innebär det att de intar en väktarstrategi där de har befogenhet att fatta de avgörande ekonomiska besluten (Brorström mfl. 2014).

Begreppet decentralisering sammanfattar utvecklingen av den offentliga sektorns organiseringsystem. Decentraliseringen innebär att det ekonomiska ansvaret har omdefinierats och att beslutsbefogenhet, på ett hierarkiskt sätt, har fördelats mellan flera nivåer (Brorström mfl. 2014). Istället för den tidigare funktionsindelningen har fokus alltså övergått till en mer decentraliserad form och marknadsindelning. Den kommunala förvaltningens grundläggande styrramar formas fortfarande av kommunfullmäktige medan respektive förvaltningsorganisation har fritt utrymme att utforma sina egna organiseringsmetoder för att nå de uppsatta målen. Det har skett en företagisering av den kommunala förvaltningsorganisationen och påföljden av detta har blivit en större distans mellan politik och genomförande (Almqvist 2004).

Decentraliseringsprocessen har fortsatt på så sätt att förvaltningsorganisationerna skapade resultatenheter. Den lokala förvaltningen fick ett utvidgat ekonomiskt ansvar (Brorström mfl. 2014). Kostnadsansvaret hos de tidigare enheterna har därmed ökat och enhetscheferna har fått ett utökad ansvar för personal och ekonomi och det pratades om effektivisering. Tankar om effektivisering handlade om att skära ner kostnader och göra mer för samma bekostnad genom konkurrensättning och marknadsisering (Hood 1991).

### **3.3.2 Bortom NPM**

Numera beskriver forskningen att vi är bortom NPM (Wiesel & Modell 2014). Det nya fenomenet som har kommit att präglade den offentliga sektorn kallas ibland för New Public Governance (NPG) ibland för annat. Under det senaste årtiondet har tyngdpunkten i litteraturen om offentliga sektorns förvaltningsreformer gradvis förändrats från att fokusera på enskilda organisationer i förvaltningen till bredare problem med styrningen av komplexa system för tillhandahållande av tjänster (Wiesel & Modell 2014). Istället för en konkurrensatt marknad och ökning av effektivitet i enskilda organ representerar NPG-logiken en övergång mot att utveckla styrningen i offentlig sektor i en riktning där professionernas kunnande och yrkesetik blir mer vägledande än det är i dagsläget (Regeringen 2015). Regeringens styrmodeller innebär större frihet för medarbetarna i offentlig sektor. Anledningen till större frihet är att den NPM-influerade styrningen, som har

använts de senaste decennierna, har lett till en ökad administrativ belastning och att yrkesprofessionernas roll försvagats (Regeringen 2015).

### **3.3.3 Ledning och styrning**

I ekonomens roll ingår det, förutom att vara bra på siffror, att kunna leda genom bra kommunikationsfärdigheter samt att ha en översyn i verksamheten som ekonomen arbetar mot (Granlund & Lukka 1997). Därmed intar ekonomen en indirekt ledarskapsroll genom sin ekonomiska kunskap och position i verksamheten då ekonomens uppgift handlar om att ha en fungerande ekonomistyrning samt en balans i ekonomin (Brorström mfl 2014).

Enligt Brezelius och Skärvad är ledarskap *"den process genom vilken en person influerar andra att nå uppställda mål"* (Malten 2000:7f). Det centrala i ledarskapsrollen är inte bara måluppfyllelse utan dessutom interaktion med andra individer. Ledare behöver ofta genomföra många olika uppgifter och behöver av den anledningen förfoga över problemlösande färdigheter. Att vara i nära interaktion med sina medarbetare, vilket bygger på att skapa en bra laganda, kan leda till effektiva resultat (Malten 2000).

Styrning å andra sidan handlar om att medarbetare uppnår de uppsatta målen. I ekonomistyrningen är dessa mål av ekonomisk slag vilket inkluderar finansiella och icke finansiella mål. Ekonomistyrningens ursprung kan hänvisas till idén om hushållning med knappa resurser där de centrala nyckeltal är produktivitet och effektivitet (Ax mfl. 2001).

En mer traditionell form av styrning som man fortfarande använder sig av är budget (Brorström mfl. 2005). I det formella styrmedlet budget ingår det prognos, kontroll, planering samt moderna synpunkter som kommunikation och motivation (Lindvall 2011). Då budget är en typ av styrning som är tillbakablickande istället för att eventuella problem förutses har budgeten kompletterats med löpande prognoser. Enligt Lindvall (2011) ingår det i dagens moderna styrning ett mer framåtblickande synsätt genom användning av rullande prognoser.

### **3.3.4 Institutionell teori**

För att förstå en yrkeskårs förändring kan man försöka se yrkeskåren som en produkt av omgivningens förväntningar (Solli 1999). Granlund & Lukka (1997) argumenterar att uppfattningen av rollerna varierar beroende på olika aktörer i organisationen.

Institutionell teori kan förklaras med hur omgivningen som består av organisationer påverkar andra organisationer. Dessa organisationer väljer i sin tur att följa "institutioner", det vill säga formella regelverk och informella normer istället för att handla på ett rationellt sätt (Eriksson-Zetterquist 2009; Hedlund 2007). Syftet med den institutionella teorin handlar enligt Hedlund (2007) om att förklara på vilket sätt olika sammanställningar av regler och normer påverkar organisationers uppträdande. Enligt Hedlund (2007) kan begreppet institutioner tolkas på två olika sätt. Å ena sidan finns det institutioner som "Polisen" som är en viktig institution när det gäller ordning i samhället och å andra sidan tolkas institutioner som fenomen som är kända som ritualer vid exempelvis smörgåsbordet under ett morgonmöte.

Med institutioner menas därav traditioner och beteendemönster som spontant uppkommer. Beteendemönster kan exempelvis vara de handlingsregler som formar samspelet i olika samhällscirklar. Individer uppmuntras av sin omgivning att följa vissa bestämda normer och roller som gäller inom exempelvis politikens, ekonomins eller familjens värld (Hedlund 2007). Enligt Smelser (1997) består sociala institutioner av stabila roller, värden och normer som den gemensamma moralen och lagarna föreskriver oss. Hedlund (2007) påpekar att det inom ekonomin finns lagar och regler på ett identiskt sätt och med samma betydelsegrad som det finns fysiska lagar. Till skillnad från den fysiska principen kan dock ekonomisk "lag eller regel" endast existera genom mänsklig aktivitet. Vidare menar Tengblad (2006) att det är improduktivt att minimera en institution till enbart en kollektion av regler då det är interaktionen mellan aktörernas handlande och kulturella regler och normer som håller institutioner levande. Institutioner konstrueras och reproduceras via samverkan och ömsesidig påverkan mellan individer. I syfte att vinna legitimitet försöker organisationer att efterlikna varandra och efterleva externa krav (Tengblad 2006). Institutionalisering uppstår av rutinmässiga tolkningsmönster som med tiden anses som uppenbara. Över tid blir ömsesidiga uppgörelser så småningom rutiner som inte blir ifrågasatta. Institutioner skapas på grund av att människor strävar efter att etablera vanor för att minska osäkerhet och som ett resultat av identifikation (DiMaggio & Powell 1983). Denna process sker dock under en lång period och det tar lång tid tills en institution skapas och används i praktiken, samtidigt är det även svårt och tar lång tid att ändra den rådande institutionen (Eriksson-Zetterquist 2009). Vidare menar Tengblad (2006) att en handling med tiden blir standardiserad genom att *"etablerade handlingsmönster kodifieras i sociala regler såsom; att inte spotta inomhus eller att fråga chefen innan man gör större förändringar"* (Tengblad 2006:12).

### 3.4 Sammanfattning av referensram

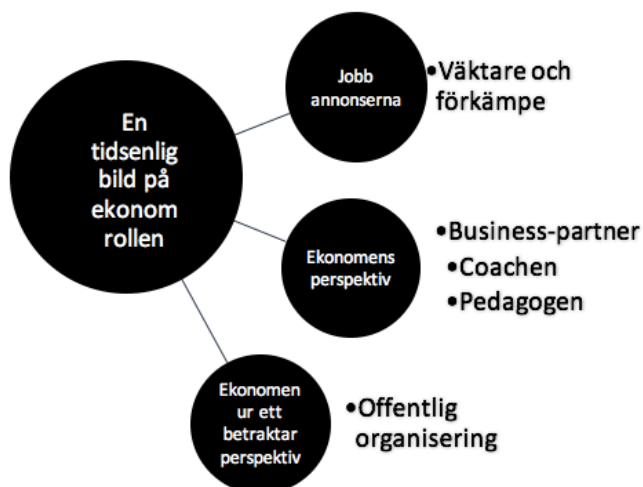


Bild 3. Analysmodell

Jobbannonserna kommer att analyseras utifrån väktar- och förkämperollerna för att illustrera hur ekonomrollen framställs med hänsyn till den kontrollerande och stödjande biten i deras roll.

Vidare kommer arketyperna business-partnern att användas med fokus på den coachande rollen i rollteorin för att ge en bild på hur ekonomerna betraktar sin roll. Med den coachande rollen kan vi lyfta fram ekonomens informella ställning vad gäller styrning.

Teorierna i stycket Offentlig organisering kommer att användas för att illustrera ekonomens roll med hänsyn till de externa förändringar som möjligen har en påverkan på ekonomen och dess arbetssätt. NPM och NPG teorierna kan hjälpa oss att beskriva förändringen som vi menar finns i utvecklingen av den offentliga sektorns styrning. I sin tur har detta en inverkan på ekonomrollen då det i dagsläget tas mer hänsyn till professionernas kunnande och yrkesetik. Som tidigare nämns är vi av den uppfattningen att även ekonomernas roll kan ha påverkats av externa faktorer så som nya idéer eller trender som exempelvis ett mer ledande eller coachande förhållningssätt på grund av att ekonomerna ingår i en organisation och påverkas av eventuella organisationsförändringar. Institutioner kan tolkas som fenomen som är kända som rutiner och det är denna definition som vi kommer att ha till användning då vi är ute efter att få en förståelse för ekonomens arbetssätt och rutiner vilka definierar dagens ekonomroll.

## 4. Empiri

*Nedan följer uppsatsens empiriska del. Här presenteras inledningsvis hur ekonomerna framställs i jobbannonser inom offentlig sektor. Vidare följer en beskrivning om hur ekonomerna uppfattar sin egen roll för att slutligen presentera en beskrivning om hur ekonomrollen uppfattas av verksamhetschefer.*

---

### 4.1 Ekonomerna i jobbannonser

Annonserna söker ekonomer till många olika platser i de olika kommunerna. De söker bland annat till stadsdelsförvaltningar, samhällsbyggnadskontor, kommunledningskontor och kommunstyrelseförvaltningar. Oavsett vilken förvaltning det är som söker ekonomerna så är det oftast på respektive förvaltnings ekonomiavdelning som de förväntas hamna.

Ordet stödjande är återkommande i annonserna. I en jobbannons där man söker en ekonom till kommunstyrelseförvaltningen använder man ordet stödjande för att förklara ekonomens stödjande roll i arbetet. Kommunstyrelseförvaltningen i kommun x har inte till uppgift att producera välfärdstjänster, utan stödjer istället Socialförvaltningen som har till uppgift att producera vård och omsorg. Samtidigt har dessa så kallade stödjande avdelningarna ofta namn som mer påminner om att styra och leda än att stödja och hjälpa, även om sådana namn också förekommer (bl.a. kommunserviceavdelningen).

*“Kommunstyrelseförvaltningen ger ett effektivt och professionellt stöd till förtroendevalda, service och ledning till förvaltningar”*

(Jobbannons 7)

Detta återspeglas senare i annonserna i de arbetsbeskrivningar som finns. Även i dessa annonser beskrivs ekonomens roll som stödjande. När det kommer till vem ekonomen ska stödja verkar det till en början handla om att stödja verksamheterna men vid närmare anblick handlar det nästan uteslutande om att stödja cheferna för verksamheterna och i resterande fall handlar det om att stödja de förtroendevalda. Ett sätt att stödja verksamheternas chefer är enligt annonserna att ekonomen arbetar så kallat konsultativt gentemot cheferna.

*“Tjänsten som ekonom innebär att stödja verksamhetens chefer och administratörer inom redovisning, planering och uppföljning. [...] I rollen som ekonom arbetar du konsultativt mot förvaltningens chefer och medarbetare.”*



(Jobbannons 4)

Ekonomerna arbetar så kallat konsultativt genom att utföra traditionella ekonomiska uppgifter såsom till exempel budgetering, redovisning och bokslut. De formella arbetsuppgifterna som ekonomen har ansvar för handlar nästan uteslutande om planering, uppföljning och ekonomiska analyser.

*“Tjänsten som ekonom innebär att stödja verksamhetens chefer och administratörer inom redovisning, planering och uppföljning... Arbetet är varierande och du kommer att jobba med de flesta förekommande uppgifter inom budgetering, redovisning och bokslut. Att göra ekonomiska analyser och utredningar ingår också i uppdraget.”*

(Jobbannons 4)

Det konsultativa arbetet sker självständigt samtidigt som ekonomen förväntas ha god samarbetsförmåga.

*“Du arbetar självständigt, är noggrann och strukturerad och har en förmåga att förmedla och presentera resultat på ett pedagogiskt sätt.”*

(Jobbannons 9)

Samarbete prioriteras i kontakten med chefer och politiker, vilket innebär att ekonomen måste vara bra på att kommunicera.

*“Eftersom tjänsten innebär mycket kontakt med såväl chefer som politiker på olika nivåer, förutsätter vi att du har god kommunikationsförmåga i tal och skrift... Vi tror att du är en entusiastisk person som har förmågan att samarbeta och pedagogiskt stötta våra chefer i det ekonomiska arbetet”*

(Jobbannons 3)

Det är viktigt att ekonomen i sin kommunikation är pedagogisk då arbetet innebär mycket kontakt med chefer och andra medarbetare som inte har samma ekonomiska förståelse som ekonomen.

*“Du har en god pedagogisk förmåga och kan skapa ekonomisk förståelse även hos den som inte är ekonom.”*

(Jobbannons 8)

Dekonstruktionen är nu utförd och vi har försökt visa vad texterna säger och betonar. Sammanfattningsvis menar vi att de likheter som finns i dessa texter tyder på att det finns en diskurs om ekonomen där olika kvalitéer och karaktärsdrag betonas. Det finns en idé om ekonomen som existerar över kommungränserna. Kommunerna värdesätter samarbete och en samarbetsförmåga hos ekonomen och den avdelning ekonomen arbetar på. På grund av detta efterfrågas även en god kommunikationsförmåga. Kommunikationsförmågan bedöms efter hur pedagogisk och konsultativ ekonomen lyckas vara. Ekonomen ska kunna skapa ekonomisk förståelse hos de medarbetare i kommunen som inte är ekonomer. Ekonomens arbetsuppgifter är förutom att sköta det löpande arbetet i olika ekonomisystem, även att ta fram de ekonomiska underlag som verksamhetscheferna i organisationen behöver för att kunna bibehålla en god ekonomi. I och med att ekonomen utför detta gentemot kärnverksamheterna och synnerligen verksamheternas chefer stödjer ekonomen kommunens verksamheter och chefer på ett strukturerat sätt.

## **4.2 Intervjuerna med ekonomerna**

Samtliga tolv ekonomer arbetar som verksamhetsekonomer med arbetslivserfarenhet från två månader och upp till 35 år. De flesta ekonomerna har akademisk utbildning från förvaltningshögskolan. Endast tre ekonomer hade civilekonomisk utbildning. Ekonomerna arbetar för chefer i en sektor som exempelvis utbildning. Cheferna är enhetschefer, områdeschefer samt sektorchefer. Det är vanligt att två ekonomer arbetar under en sektor där de delar på olika områden som exempelvis skola och förskola. Sektorcheferna sitter i sin tur i förvaltningsledningen tillsammans med en förvaltningschef, HR-chef, utvecklingschef, förvaltningscontroller samt ekonomichef. En ekonom har cirka elva enhetschefer som de träffar regelbundet cirka en gång i månaden där de gemensamt går igenom resultatet. Enhetschefer kan motsvara rektorer, förskolechefer och dylikt. Utöver träffar med verksamhetscheferna har ekonomerna träffar med områdes- och sektorchefer.

När det gällde arbetet tillsammans med de andra ekonomerna i samma stadsdelsförvaltning är det vanligt att respondenterna har mest kontakt med den ekonom som arbetar för samma sektor som ekonomen. Alla ekonomer i en stadsdelsförvaltning träffas gemensamt i verksamhetsekonommöten varannan vecka och APT varannan vecka. Det finns även så kallade tio-grupper för verksamhetsekonomer, ekonomichefer och redovisningsekonomer.

Där träffas en verksamhetsekonom från varje stadsdel och lyfter upp gemensamma frågor och får uppdrag från ekonomichefer.

#### **4.2.1 Ekonomens arbetsuppgifter**

Ekonomernas arbetsuppgifter beskrevs på ett liknande sätt av samtliga respondenter. Deras arbetsuppgifter kan sammanfattas i tre stora delar som budget, prognos och uppföljning. Det ägnas mest tid åt budgetarbetet under hösten medan prognos och uppföljning sker under hela året.

Respondenterna delade upp ett verksamhetsår i fyra perioder. På hösten börjar de med att hjälpa cheferna att ta fram en budget för nästkommande år. Budgeten tas fram genom att sitta i möten med cheferna och gå igenom exempelvis personal- och andra kostnader som kommer att uppstå samt intäkter. Nästkommande år följer ekonomerna upp budgeten och ser om den har ändrats. Detta gör de genom ett antal prognoser per år där de följer upp budgeten med fokus på hur cheferna ligger till och om de håller budget. Ekonomerna i de stadsdelsförvaltningar som vi intervjuade gjorde mellan 4-5 prognoser per år. I slutet på året lämnades en årsprognos. Respondenterna talade ofta om att ”*hålla nollan*”, vilket bland annat kunde ske genom att göra en bra budget och att inga större förändringar skedde i verksamheten. Utöver detta gjordes månadsboks lut för varje månad. Vid frågan om vilka arbetsuppgifter som respondenterna ägnar mest tid åt under ett verksamhetsår framkom just de tre stora arbetsuppgifterna, prognos, budget och uppföljning.

*"Prognoserna tar väldigt mycket tid, i genomsnitt tre veckor per gång för att man ska sitta med varje chef och en chef tar i genomsnitt en timma och det är ändå 20-25 chefer och sen ska man i sin tur sitta med deras områdeschefer och sedan med sektor."*

(Ekonom 6)

##### **4.2.1.1 Förändrade arbetsuppgifter**

I frågan om respondenterna tyckte att deras arbetsuppgifter hade ändrats under de år som ekonomerna arbetat inom förvaltningen berodde svaren lite på hur länge ekonomerna hade arbetat inom förvaltningen. De ekonomer som var nyanställda eller hade arbetat i ett par år

inom förvaltningen såg inga större förändringar i deras arbete. De respondenter som hade arbetat i förvaltning ett sedan 1980-talet tyckte sig se en skillnad i arbetets tekniska del:

*"...vi fick stora buntar med listor en gång varje månad för längesedan där vi rev ur och delade ut till alla, varsågod här får du din hög och varsågod här får du din hög. Då fick man ekonomisk information en gång i månaden och det var den informationen man hade att göra prognos på och allt. Det är skillnad nu när allting ska vara uppdaterad hela tiden. Nu klagar vi på att vi inte får uppdateringar förens dagen efter i vårt program [skrattar]."*

(Ekonom 3)

De påpekade däremot att deras arbete alltid har handlat om att vara stödjande och rådgivande mot verksamhetscheferna:

*Basen i arbetet har inte ändrats så mycket. Det här att chefen har det ekonomiska ansvaret och är med och jobbar fram sin budget, jag stödjer det arbetet, pushar ibland, stödjer och jaga ibland får man göra. Den stödjande biten har varit sedan då jag började jobba på 80-talet. Man hade möten och gick igenom ekonomin. Men som sagt det tekniska har då förändrats så att man har mycket bättre underlag idag.*

(Ekonom 3)

En annan respondent som började arbeta för kommunen vid sammanslagningen tyckte inte att arbetsuppgifterna hade ändrats under tiden som ekonom utan snarare ekonomens roll:

*"...I goda tider är det inte så stora krav på ekonomen då är det mer fokus på kvalitet. Men när sektorn ligger i minus så ska det följas upp, allt ska redovisas och komma upp på bordet och allt ska följas upp. Då är ekonomen i rampljuset. Tar fram nya modeller och gräver fram nytt medan när man är i plus bryr man sig inte om vad vi gör."*

(Ekonom 5)

#### 4.2.2 Ekonomen efter sammanslagningen

De ekonomer som arbetade vid sammanslagningen till tio stadsdelar refererade under intervjun till den nya rollen som medlades ut vid sammanslagningen. Ekonomrollen innebar att ekonomerna ska vara konsultativa och coachande:

*"Jag började precis efter sammanslagningen när det blev tio stadsdelar. Då var det här med att det skulle bli det nya coachande förhållningssättet, inte att vara kamrer utan mer att "göra". Jag vet inte hur man gjorde förr utan det är mer det här nya som har varit... Budskapet var att man skulle ha ett coachande förhållningssätt när vi blev tio stadsdelar, vi gick en utbildning år 2012 om ekonomens roll, hur man ska vara. Då pratade vi mycket om det coachande förhållningssättet."*

(Ekonom 1)

Den nya ekonomrollen medlades, som ekonom 1 påpekar, ut till alla stadsdelsförvaltningar via en utbildning för ekonomer. I utbildningen presenterades en Powerpoint som kallades för "utvecklad ekonomroll". I utbildningen medlades även att sammanslagningen år 2011 innebar att ekonomiavdelningarna i Göteborgs Stad skulle ha ett gemensamt uppdrag med mål, visioner och arbetssätt. Organisationen skulle se ut på samma sätt i alla stadsdelsförvaltningar, med bland annat en förvaltningsledning, olika sektorer samt ekonomiavdelning. Ekonomiavdelningens verksamhetsidé innebar att vara stadsdelens stödjande funktion i området ekonomi. I uppdraget ingick att ge råd och stöd, utföra service och administration samt uppföljning och kontroll inom ekonomiområdet. Visionen presenterades som coachande mot stadsdelens chefer med bland annat ett konsultativt förhållningssätt. Bild 2 ger en inblick på hur utbildningen framhäver att ekonomiavdelningarna arbetade innan sammanslagningen och hur målet var att arbeta efter sammanslagningen.

## Nya ekonomrollen Fokusförskjutningen 2011

<u>Från (mindre av)</u>		<u>Till (mer av)</u>
• Produktionsperspektiv	➔	• Befolkningsperspektiv
• Mätning/beskrivning	➔	• Analys/slutsatser
• Lokalt perspektiv		• Omvärldsbevakning
• Service och administration	➔	• Råd och stöd
• Lokala ekonomi- processer	➔	• Samordnade ekonomiprocesser
• Reaktivt arbetssätt	➔	• Proaktivt arbetssätt

Bild 4. Nya ekonomrollen

Källa: Kompetensutveckling ekonomer Stenungssund 24 oktober 2012

### 4.2.3 Den coachande ekonomen

Ekonomerna var överens om att arbetet innebar att vara stödjande eller coachande mot verksamhetschefer i ekonomiska frågor. Det coachande arbetet innebar enligt ekonomerna att bistå med hjälp kring rådgivning om ekonomiska frågor till cheferna i den sektor som de arbetade för. En del av respondenterna beskrev att arbetet som ekonom även är pedagogiskt då arbetet innebar att förklara ekonomin till verksamhetscheferna. I det pedagogiska arbetet var det viktigt att kunna anpassa sig och möta verksamhetschefen på den nivå som deras ekonomikunskaper låg på. Verksamhetschefernas kunskaper inom ekonomi skiljer sig åt där en del verksamhetschefer var duktiga på ekonomi medan andra chefer var mindre bra. En respondent beskrev arbetet som ekonom såhär:

*"Man måste förutom att gilla siffror, också vara en bra pedagog. Jag jobbar som ekonom och det betyder att man jobbar för verksamheten. Jag brukar säga för verksamheten istället för mot verksamheten. Man ska få med dem på banan för det är alltid enhetschefer och områdeschefer som har det ekonomiska ansvaret och jag ska vara ett stöd och hjälp i det arbetet samtidigt som jag ska pusha lite så att siffrorna inte blir röda utan att de håller sin budget. Sen ska man vara ett stöd när de vill räkna på olika saker osv. Man får alltså jobba med siffror men man måste även träffa många människor. "*

(Ekonom 8)

Under intervjuerna med samtliga ekonomer framkom det att möten tog en stor del av arbetstiden. Det var bland annat mötena som var det utmärkande i arbetet som ekonom.

*"Det mesta av min tid går åt till möten, möten möten!... Det är ca 8 timmar per vecka som går åt till möten. Däremellan är det t.ex. prognostider så har vi ju möten med enhetscheferna var och en där vi går igenom deras resultat jämfört med budget..."*

(Ekonom 6)

För en del respondenter innebar arbetet som ekonom att försöka få cheferna att förstå sin ekonomi för att fatta rätt beslut utifrån hur de gör av med sina pengar. För att cheferna ska kunna fatta rätt ekonomiska beslut behöver ekonomen bland annat göra tillförlitliga prognoser. Prognoserna blir mer tillförlitliga när ekonomerna kan den verksamhet som de arbetar för. Nästan alla respondenter var överens om att det är viktigt att kunna den verksamhet som de jobbade för.

Samtliga ekonomer kände igen sig i den konsultativa och coachande rollen. Det var dessutom viktigt för dem att kunna förklara ekonomin för icke-ekonomer. Att kunna anpassa sig till chefernas kunskap om ekonomi var viktigt eftersom ekonomen kunde anpassa sitt språk så att cheferna förstod dem. Enligt en ekonom var det viktigt att vara lugn och vänlig eftersom de bemöter många chefer och det var viktigt att cheferna inte skulle tycka att det var jobbigt och stressigt att träffa ekonomen. Ett bra bemötande sågs som viktigt bland många ekonomer eftersom de uppfattade en del chefer som ointresserade av ekonomi. Ett bra bemötande kunde i sådana fall leda till att cheferna delade med sig av ekonomin. Att cheferna hade skilda kunskaper inom ekonomi framgick tydligt under intervjuerna och samtliga respondenter tyckte att det var oerhört viktigt att kunna möta cheferna på deras kunskapsnivå inom ekonomi. Det uppfattades vara en del av rollen som ekonom att kunna anpassa ekonomiinformationen till cheferna.

*"Vissa är duktiga och vissa mindre duktiga, är man mindre självgående får man ju stötta mycket och nästan hålla handen. Det är ju en del av rollen också. När man ser en utveckling hos cheferna blir man jätte tillfredsställd av att dom växer, då känner man "yes" dom fattar. Som chef måste det vara oerhört jobbigt att ha ett budgetansvar och känna att man inte har koll på läget. Dom måste klä siffrorna i ord från sitt håll också så att vi förstår."*

(Ekonom 1)

Ekonomicheferna tycker likt ekonomerna också att ett bra bemötande är en viktig faktor i ekonomens roll. De menar att kommunikation inom den egna sektor är viktigt i rollen som ekonom.

*"Tydlighet är också en viktig faktor då tydliga riktlinjer leder till effektiva processer. Oftast är det kommunikationsbrist som leder till onödiga diskussioner eller misstolkningar, därför måste ekonomen vara kommunikativ. Vi vinner så mycket på det i vår interna effektivitet men också med cheferna."*

*"Vi måste bygga tillit. Att vi har förståelse när vi tar fram underlag så att det kan hjälpa cheferna förstå användningen av pengarna på ett effektivt sätt. Hade vi inte haft det behovet så hade vi lika bra kunnat sitta centralt och svara i telefon istället. Man uppföljer sitt kontrollfunktion också när man sitter närmare."*

(Ekonomichef 2)

#### **4.2.3.1 Den stödjande biten i rollen**

Förutom att vara pedagogisk och coachande framkom det av respondenterna andra viktiga egenskaper som var viktiga att ha för en ekonom. Dessa var bland annat att vara analytisk och kunna se samband för att sedan kunna presentera dessa för cheferna. Det var en del ekonomer som uppfattade den konsultativa rollen som att vara stödjande och att kunna prata ekonomi med icke-ekonomer, alltså att få dem att förstå ekonomin. Andra ekonomer uppfattade det inte som att det var en konsultativ roll de hade i arbetet. För att vara konsultativ tyckte ekonomerna att cheferna som de arbetar mot ska veta vad de vill ha av ekonomerna. När cheferna vet vad de vill ha av ekonomerna uppnås ett tillstånd där ekonomen inte behöver jaga cheferna för att göra budgetar och andra ekonomiska sysslor. Ett sådant tillstånd hade inte uppnåtts ännu enligt en ekonom. En annan ekonom tyckte att det snarare var en dialogande roll som ekonomen hade än konsultativ:

*"Konsultativ, det är inte så att de [syftar på verksamhetscheferna] ber om råd, det kan dom i och för sig göra ibland... Det är på något sätt att man ska försöka tala om att du måste, och försöka peka eller prata mycket med chefen om hur fungerar din verksamhet?... Mycket handlar om att försöka ställa öppna*



*frågor och få chefen att berätta om verksamheten för att försöka väcka idéer och tankar om hur dom kan förändra sin verksamhet. Att försöka dialoga och få chefen att se lösningar själv. Det är mycket dialogform för mig."*

(Ekonom 8)

Det framgick även av alla ekonomer att för att förstå verksamhetens siffror på ett bättre sätt var det viktigt att känna till den verksamhet som de arbetade för. Det var dessutom lättare att stödja cheferna och ge dem goda råd som de kunde följa när ekonomerna kunde verksamheten. Om ekonomerna inte var införstådda med lagstiftningen inom den verksamhet som de arbetade för, kunde det hända att de gav råd som gick emot lagstiftning och som cheferna inte kunde följa.

*"...jag tänker att det krävs en verksamhetskunskap för att vara bra. Chefen måste förhålla sig till lagstiftningen och om man inte har kunskap om den som ekonom så kan man ibland ge råd som är väldigt svåra att uppnå i förhållande till vad lagstiftningarna tillåter cheferna att göra. Bra att veta att det kan krocka ibland."*

(Ekonom 8)

En annan respondent tyckte att det underlättade att känna till verksamheten men det var inte det viktigaste eftersom ekonomen inte hade till uppgift att ta några beslut, utan besluten togs av chefen. Om ekonomen kom med ett förslag som gick emot lagstiftningen var det chefens ansvar att säga till. Ekonomen ansåg att det var mindre kostsamt att chefen sa till när ekonomen gav fel råd än att ekonomen skulle lägga ner mycket tid på att lära sig den lagstiftning som verksamheten följde.

#### **4.2.3.2 Ekonomernas roll i beslutsprocesser**

De flesta ekonomerna tyckte att de kunde påverka ekonomiska beslut. Ekonomerna fattar inga beslut utan det är chefernas uppgift att fatta beslut. Ekonomerna är istället med och ger råd och stöd samt kan påverka vilket beslut som cheferna tar. En del ekonomer tyckte inte att de kunde påverka de ekonomiska besluten, utan att de snarare var med och gav cheferna olika scenarion som de bollade kring. Andra ekonomer tyckte att cheferna oftast lyssnade på deras alternativ inför beslut.

*"Jag är inte den som tar besluten men jag kan vara med och ge råd typ här tror jag att vi skulle kunna ta bort pengar, här ser jag att det finns möjlighet att sänka budget osv. Sen ska det vara en diskussion, jag ska inte vara den som på ett sätt styr, men jag kan ju föreslå så får de ta egna beslut. Det blir jobbigare att ta bort pengar än att dela pengar som blir över."*

(Ekonom 3)

Ekonomerna är alltså med vid uppföljning och analys men det är alltid cheferna som tar beslutet. Det är ekonomerna som gör de underlag som besluten tas på och sannolikheten att cheferna lyssnar på det underlag som ekonomerna lägger fram är större om underlagen är verklighetsbaserade. Samtliga respondenter uppfattade det som att det är cheferna som har sista ordet när det gäller ekonomiska beslut men att cheferna kunde ha en dialog med ekonomen innan de tog beslutet. Ekonomicheferna bekräftade ekonomernas roll i beslutsprocesser och tyckte likt ekonomerna att det är chefen som tar besluten men att ekonomen har en indirekt påverkan på besluten:

*"Man bygger fram underlag för att cheferna ska kunna ta beslut. Beslutet ligger alltså hos verksamheten men vi på ekonomiavdelningen måste påvisa konsekvenser. Man hjälper dom räkna fram vad olika saker kostar och man påvisar risker. På det sättet påverkar vår material hur de gör."*

(Ekonomichef 1)

### **4.3 Intervjuerna med verksamhetscheferna**

De verksamhetschefer som vi har intervjuat har haft en identisk syn på sitt arbete i den ekonomiska biten. Verksamhetscheferna beskriver deras yrkesroll som ett arbete som är väldigt varierande då de ansvarar för många delar i verksamheten. Verksamhetscheferna har ofta ett pedagogiskt ansvar för flera förskolor samtidigt, vilket innebär att de ansvarar för ett stort antal anställda i respektive förskola. En respondent sammanfattar rollen som att:

*"Som förskolechef har man framförallt verksamhetsansvar för förskolorna. Det är väl det, ekonomi, personal och verksamhetsansvaret som vi sysslar med."*

(Verksamhetschef 1)

Samtliga verksamhetschefer har påpekat att det i förskolechefens roll ingår att ha verksamhetsansvar för förskolan. Det innebär att verksamhetscheferna måste förhålla sig till att arbeta enligt skollagen och följa en läroplan. Att ha verksamhetsansvar innebar även att det var verksamhetscheferna som hade ekonomiansvar för organisationen, med andra ord att ansvara för att hålla budgeten i balans.

Cheferna strävar efter att följa och uppnå statligt uppsatta mål såsom styrdokument som har skrivits fram av skolverket, en institution som är direkt underordnad staten. Samtidigt behöver verksamhetscheferna följa de lokalt uppsatta politiska målen. I det kommunala uppdraget tydliggörs att verksamhetschefen ska ha koll på sina resurser och bidrag som förskolan får från kommunen enligt principen "peng per elev", och att hålla budget så att ekonomin är i balans.

#### **4.3.1 Ekonomiska uppgifter**

Den ekonomiska biten i förskolechefens yrkesroll beskrivs vara av enkel karaktär. Ekonomin ingår i det vardagliga arbetet i verksamhetschefens roll.

*"Det gör man ju hela tiden för allting kostar ju pengar [Syftar på att hålla koll på ekonomin]. Men jag sitter ju inte i ekonomisystemet till vardagen egentligen utan det gör jag när det är dags med fakturor eller när man behöver kolla hur det ligger till i verksamheten."*

(Verksamhetschef 1)

Verksamhetschefen måste se till att verksamhetsutvecklingen går framåt enligt budgetplanen även om verksamhetschefer inte sitter med rent ekonomiska uppgifter och med ekonomisystemet varje dag. Som verksamhetschef inom organisationen har man till uppgift att hålla sina anställda uppdaterade om verksamhetens ekonomiska ställning. Respondenterna förklarar hur viktig det är att kunna vidareförmedla ekonomisk kunskap till andra:

*"Sen pratar man ju ekonomi hela tiden med sina medarbetare. Om hur det ser ut, hur vi ligger till och kan vi handla det här eller inte. Så på det sättet är ekonomin aktuell jämnt även om man inte är i systemet hela tiden."*

(Verksamhetschef 1)

#### **4.3.1.1 Budgetansvar**

Budgeten anses vara en av de viktigaste delarna i arbetet. Det är budgeten som styr allt inom verksamheten. Budgeten sätter upp ramar och möjligheter för hur väl verksamhetschefen kan uppnå sitt statliga uppdrag. Färre resurser begränsar verksamhetens möjligheter att uppnå effektiva resultat.

*"Det är det kommunala uppdraget, där budgeten är överordnat allt. Det enda man ska se till är att saker och ting inte blir olagliga och att inte bryta lagar. Annars är det budgeten som styr, det är vår hållpinne. Våra förutsättningar sätts via budgeten och vilka budgetramar vi har. Med en tätare budget är det svårare att uppnå lika god resultat i kvalitet och verksamheten."*

(Verksamhetschef 3)

En verksamhetschef menar att det är verksamhetscheferna som är ansvariga för att den planerade årsbudgeten inte ska överskridas. Vidare menar respondenten att verksamhetschefer vanligtvis inte har en ekonomisk utbildning men behöver trots det förvalta stora mängder pengar inom verksamheten. För att se till att verksamheten utvecklar sig som planerat får verksamhetscheferna hjälp av ekonomerna. Respondenterna tydliggör att budgetansvaret för verksamheten ligger hos verksamhetschefen och att ekonomen endast hjälper till. Ekonomen har istället det övergripande ansvaret för att hela området förskola inom sektorn utbildning ska gå i plus och ansvarar alltså inte för de enskilda förskolorna. Trots ekonomernas närvaro anser respondenterna att det är viktigt att verksamhetschefen själv är insatt i verksamhetens ekonomi och förstår konsekvenserna av att agera på ett visst sätt:

*"Det är mycket pengar man tar hand om. Med hjälp av ekonomerna kan man laborera ekonomin lite. Jag tycker att det är viktigt att förstå konsekvenserna och att man måste lägga lite tid på det. Det är jag som är huvudansvarig för att budgeten ska gå ihop fast man ändå inte har en utbildning för det."*

(Verksamhetschef 4)

Den huvudsakliga uppgiften för verksamhetscheferna är att ha en budget i balans. Att justera fakturor och göra prognoser tillhör arbetet men tar vanligtvis bara någon timme i veckan. Även om själva utförandet av ekonomiska uppgifter utgör en minimal tidsperiod under en

vecka så kan själva tankesättet kring ekonomin inte åsidosättas. Verksamhetscheferna måste alltid ha koll på utvecklingen av sin verksamhet.

#### **4.3.1.2 Hur mycket av den tiden är ekonomen involverad?**

För att se till att verksamheten utvecklas enligt budgetplanen så träffar verksamhetschefen en ekonom. Ett sådant möte kallas för uppföljningsträff och sker ungefär varje kvartal. Verksamhetscheferna uppfattar att ekonomen är väldigt lite involverade i ekonomin då mötet endast tar någon timme per tillfälle. Ekonomen har oftast en ganska bra kunskap om verksamhetens ekonomiska ställning och får ofta sina underlag utan att behöva träffa verksamhetschefen.

*"Jag tar hand om flera skolor och gör min uppföljningstid en gång i månaden på 45 minuter. Ekonomen finns där jämnt men jag har inte behövt ringa eller mejla henne."*

(Verksamhetschef 1)

Verksamhetscheferna menar att hur ofta man träffar ekonomen beror på om det går bra eller dåligt för verksamheten. Ligger verksamheten i minus så behöver verksamhetschefen träffa och samarbeta med ekonomen väldigt ofta under en given period för att kunna vända på siffrorna. Ekonomen informerar verksamhetschefen och ger råd om eventuella lösningar som verksamhetschefen oftast accepterar och verkställer. Har man å andra sidan en budget som går i balans då ansåg verksamhetscheferna att de hade mycket mindre kontakt med ekonomerna. Oavsett ekonomisk ställning anses en bra relation mellan verksamhetschefen och ekonomen vara avgörande för att kunna skapa en effektiv verksamhet. Vanligtvis behöver verksamhetschefen inte kontakta ekonomen mer än det som redan sker men vid behov kan eventuella frågor diskuteras via mejl eller telefon.

*"Ligger man minus så behöver man träffa ekonomen mycket mer. Man får plocka upp alla fakturor och gå igenom all personal och redovisa och lägga upp en budgetplan för hur jag ska gå mot en balans. Ekonomerna har ju bara siffror och hjälper till när det uppstår någonting. Ekonomerna vänder inte siffrorna själva utan dom måste få alla enhetschefer att förstå att du som enhetschef måste vända siffrorna. Men har man budget i balans och koll på ekonomin så har man väldigt lite kontakt med ekonomen."*

(Verksamhetschef 3)

### 4.3.2 Stödjande roll

Ekonomerna anses ofta vara en kunskapsbank som stödjer verksamhetscheferna men hur mycket ekonomen bör vara involverad i förskolechefens arbete är inte alltid glasklart. Ekonomens roll ska vara stödjande och samtidigt också kontrollerande, då ekonomen har ett ansvar för att hela sektorn ska gå i plus. Verksamhetscheferna som vanligtvis inte har en ekonomiutbildning behöver förlita sig på ekonomens expertis. I praktiken är dock respondenterna eniga om samarbetet ekonomen och verksamhetschefen emellan.

*"Jag litar på ekonomen att det stämmer."*

(Verksamhetschef 2)

*"...det finns vissa begrepp som man inte förstår och nyckeltal och då är ekonomen bra på att förklara det för oss."*

(Verksamhetschef 4)

*"Det är inte ekonomernas jobb. Dom är där för att hjälpa mig och tipsa mig... Dom hjälper mig med att förstå ekonomiska konsekvenser."*

(Verksamhetschef 3)

Verksamhetscheferna är medvetna om att ekonomerna lägger mycket mer tid på respektive verksamhet och den ekonomiska biten än vad de själva gör. Ekonomens arbete går ut på att vara förberedd och kunna förmedla vidare viktig information till verksamhetschefen så att denne kan göra åtgärder och planera i verksamhetsutvecklingen.

*"Jag upplever inte att ekonomen hindrar mig. Ekonomen är väldigt mycket stödjande men till viss del kontrollerande, sen är det jag som har ansvar för "the basket". Om dom ser att det inte går som det ska så ska de flagga om det och säga att nu måste du göra något åt det. På det sättet har dom ju kontroll och kan se det snabbare än vi för hon [ekonomen] är i systemet hela tiden."*

(Verksamhetschef 1)

Den stödjande rollen i ekonomens arbete bekräftas också av ekonomicheferna:

*"Ekonomrollen har dock förändrats lite från att gå från det kamerala, från det bevakande till ett mer stödjande och stöttande. Det sker en förändring i det att man inte bara är en "NEJ-sägare" utan att faktiskt ha ett ansvar för att hjälpa och ge mer stöd och inte bara kontroll. Vi är givetvis fortfarande en kontrollfunktion men stödbiten har fokuserats upp lite."*

(Ekonomichef 2)

### **4.3.3 Hur har det varit innan**

Samtliga verksamhetschefer anser att ansvaret kring verksamheten och budgeten alltid har legat hos dem själva. Ekonomen har alltid uppfattats av verksamhetscheferna som en stödjande person som har kunskap om den ekonomiska biten av verksamheten. Dock menar verksamhetscheferna att kontakten med ekonomen tidigare inte har sett ut på det sättet det ser ut idag. Flera av respondenterna påpekar att det innan sammanslagningen av stadsdelarna inom Göteborg, vid år 2011-2012, har kontakten mellan förskolechefen och ekonomen varit mer intensiv.

*"Innan sammanslagningen var vi ju en stadsdel som hette x och då hade man lite närmare arbete med ekonomen än vad vi har nu i den stora stadsdelen. År 2012 slogs vi ihop och då blev vi färre ekonomer och det blev ett annat upplägg som man har idag. Där satt förskolecheferna på kontoret i stadsdelsförvaltningen i samma korridor som ekonomen innan det slogs ihop. Nu har vi ett möte med ekonomen varje kvartal. Innan hade man ett möte varje månad och det är fler som önskat att ha det tillbaka."*

(Verksamhetschef 4)

## 5. Analys

*Kapitlet börjar med en diskursanalys av jobbannonserna. Därefter följer en analys av ekonomernas syn på ekonomrollen. Slutligen presenteras en analys om verksamhetschefernas syn på ekonomrollen.*

---

### 5.1 Vad säger jobbannonserna?

Att ekonomen styr i och med sitt arbete med budget, avstämningar och uppföljning är något som sällan nämns i annonserna, även om budgeten är ett verktyg för formell styrning (Wildavsky 1975; Fundahn & Holmgren 1992). Arbetsbeskrivningarna nämner ofta att ansvaret för budget ligger hos ekonomen men nämner sällan vad det ansvaret innebär.

*“Som ekonom ansvarar du för budgetering, ekonomisk redovisning, prognoser, analyser, årsbokslut och årsredovisning. Vi söker dig som har ekonomisk utbildning...”*

(Jobbannons 11)

Uppföljning som en del av budgetarbetet förekommer ofta i arbetsbeskrivningarna men att uppföljningen innebär en kontroll av verksamheternas budgetföljsamhet (Fundahn & Holmgren 1992) nämns aldrig. Ordet kontroll nämns i endast en av annonserna och då betonar kommunen samtidigt råd och stöd samt service:

*“Det gör vi genom att ge råd och stöd, administration och service samt genom uppföljning och **kontroll**”*

(Jobbannons 2)

Även om ordet kontroll endast nämns en gång finns det andra ord och meningar som tyder på att arbetet innebär en stor del av kontinuerlig ekonomisk kontroll av respektive verksamhet. Detta för att säkerställa att verksamhetens ekonomi utvecklas i en positiv riktning. Begreppet kontroll kan uppfattas som en väldigt strikt form av styrning och övervakning. Det är viktigt att betona att ekonomen i det här fallet inte utför en sådan kontrollfunktion som innebär att ekonomen har befogenhet att tillrättavisa verksamheten med sanktionerande konsekvenser. Ekonomen utgör en kontrollfunktion då ekonomens arbete bygger på att ha en ekonomisk



insyn över verksamheten. Ekonomen har alltså en mjuk form av kontrollfunktion som är rådgivande och inte en sanktionerande.

*“Kommunserviceavdelningen behöver dig som vill hjälpa oss att ha stenkoll på kommunens ekonomi, budgetarbete och finanser.”*

(Jobbannons 5)

Att “ha stenkoll” kan förmodligen bara uppnås genom att ekonomen kontrollerar och övervakar ekonomin genom att ha koll på verksamheten och att budgetarbete löper smidigt.

Att ekonomen i och med sitt ansvar över den ekonomiska styrningen har möjlighet att påverka kärnverksamhetens arbete direkt nämns aldrig uttryckligen. Men texterna innehåller vad Martin (1990) förmodligen hade kallat för avvikelser som kan visa den underliggande ideologiska utgångspunkten.

*“Du kommer att ha en viktig roll där du självständigt arbetar med stöd åt chefer inom verksamhetsområdena förskola, grundskola och fritidshem där du får goda möjligheter att påverka arbetets utformning.”*

(Jobbannons 10)

Styrning som ord nämns sällan, det är istället på andra sätt som vi blir varse om att ekonomen faktiskt utför och deltar i styrningen av kommunernas verksamheter. Namnen på avdelningarna som ekonomen söks till tyder på att styrning förekommer, eller i alla fall är en del av avdelningarnas uppgifter. Ekonomen söks till kommunstyrelseförvaltningen, kommunledningskontoret och ledningsstödet. Avdelningsnamnet ledningsstödet visar på en återkommande tangerande användning av orden ledning/styrning och stöd. Vid två tillfällen nämns trots det styrningen specifikt, det är i beskrivningen över två olika ekonomiavdelningars arbete.

*“Ekonomiavdelningens uppdrag är att bereda och verkställa politiska uppdrag samt att **styra, leda och samordna** ekonomin för kommunens förvaltningar och bolag. Vi tillämpar ett konsultativt förhållningssätt och har ett nära samarbete med våra verksamheter” “Ekonomiavdelningen är en av fyra stödfunktioner i \*\*\* som ska stödja de fyra sektorernas kärnverksamhet samt **leda, samordna och utveckla ekonomiperspektivet.**”*

(Jobbannons 3)

Kommunernas annonser låter dock inte dessa uttalanden stå ensamma utan betonar samtidigt det konsultativa förhållningssättet, det nära samarbetet och stödfunktionen. Sättet som de två orden stödjande och styrande används, det vill säga kompletterande till varandra och inte i motsats till varandra, leder oss in på nästa avsnitt.

### **5.1.1 Vad står det mellan raderna**

Vad verkar egentligen ordet stödjande betyda i dessa annonser? Som vi såg i tidigare avsnitt används ordet kompletterande till ordet styrning. Vad innebär det då att stödja kärnverksamheten och dess chefer? Det verkar ingå olika delar i det stödjande arbetet, en av dessa delar är att ekonomen ska utföra traditionella ekonomuppgifter såsom redovisning vilket skapar ekonomiska underlag till resterande verksamhet.

*“Du ska vara ett stöd till verksamhetsansvariga i ekonomiska frågor såsom budgetarbete, prognoser, årsredovisning samt löpande redovisning och uppföljning....Som ekonom ansvarar du för budgetering, ekonomisk redovisning, prognoser, analyser, årsbokslut och årsredovisning.”*

(Jobbannons 1)

Vad innebär det då att ekonomen tar fram ekonomiskt underlag som sedan ska användas för beslut i kärnverksamheten? Ekonomen skapar kunskap och förutsättningar för olika beslut i kärnverksamheten. Genom att ekonomen konstruerar underlaget som används för att ta beslut i kärnverksamheten såsom analyser och prognoser men framförallt budgeten kan ekonomen styra verksamhetens chefer till att ta beslut som gynnar ekonomen, som gynnar väktaren och som gynnar de ekonomiska värderingar som finns i kommunen. Detta är i högsta grad en del i den formella styrningen (Solli 1990). Förutom att bedriva budgetarbetet och ta fram ekonomiska underlag verkar även stödet till kärnverksamheten innebära en hel del informell styrning.

Ekonomen ska genom en god kommunikation och pedagogik skapa ekonomisk förståelse hos verksamhetens chefer. Att skapa ekonomisk förståelse kan innebära att göra den andra personen medveten om det ekonomiska läget, vilket i sig kan ses som stödjande då ekonomen ökar kunskapen hos verksamhetschefen. Ekonomen ger chefen större möjligheter att ta rätt beslut. Å andra sidan kan det ses som ett slags informellt styrande då chefen ses som ekonomisk okunnig och det är ekonomens uppgift att övertyga chefen om ekonomins

betydelse. Brorström och Solli (1990) beskriver en av de vanligaste väktarstrategierna som innebär att väktaren skapar så kallad krismedvetenhet i organisationen. På ett liknande sätt ska ekonomerna i annonserna skapa ekonomisk förståelse, en medvetenhet om begränsningen i budgeten. Användningen av ordet pedagogisk kan tolkas som att ekonomen förväntas vara didaktisk, alltså lärande mot cheferna, för att verksamheterna kan tolkas vara okunniga då dessa saknar ekonomisk kunskap och därför måste ekonomen utbilda och övertyga cheferna. Ett utbyte av ordet pedagogik med ordet övertygande verkar inte ändra citatens essens något vidare.

*“Du har en god övertalningsförmåga och kan skapa ekonomisk förståelse även hos den som inte är ekonom” “Genom att vara lyhörd för kundens behov samt din förmåga att kommunicera på ett övertygande och strukturerat sätt skapar du förtroende och goda relationer....Du arbetar självständigt, är noggrann och strukturerad och har en förmåga att förmedla och presentera resultat på ett övertygande sätt”*

(Jobbannons 2)

Ur ett väktar- och förkämparperspektiv handlar det därmed om att väktaren (ekonomen) ska övertyga förkämpan (chefen) om vikten av en god ekonomi, vikten av att ha mer inkomster än utgifter. Genom att göra detta kan väktaren undvika en konflikt om resurser med förkämpan (Brorström & Solli 1990:45ff).

Oavsett ifall stödandet är en form av informell eller formell styrning verkar det användas som en ren synonym till ordet styrning. Styrningen i det här fallet är ingen direkt styrning och ordergivning, utan styrningen sker på ett stödjande sätt. Ekonomen som saknar direkt ansvar över verksamheten har till uppgift att indirekt och på ett avståndstagande sätt "styra" verksamhetens ekonomi genom att "tipsa och stödja" den ekonomiansvarige verksamhetschefen till att de kommunaluppställda målen och den fastställda budgeten uppnås.

Byter vi ut ordet stödjande med styrande i ett antal citat framträder ett mönster som tyder på att ordet stödja används liktydigt med styra. Vi ser alltså att båda begrepp, i förhållande till ekonomens roll, verkar mer som en mjukare form av styrning, med andra ord alltså att stödja och inte om att styra som så att dirigera.

*“Du kommer att ha en viktig roll där du självständigt styr chefer inom verksamhetsområdena förskola, grundskola och fritidshem där du får goda möjligheter att påverka arbetets utformning”*

*“Vårt gemensamma uppdrag är att styra våra 66 resultatenheter”  
“Arbetsuppgifterna innefattar bl. a budgetering, redovisning, statistik, prognoser, avgifter och taxor, moms och skattebidrag samt ekonomisk styrning av verksamheterna” “Det gör vi genom att ge råd och styrning, administration och service” “I din roll som ekonom ingår att stödja förvaltningens chefer i frågor som rör budget, uppföljning och ekonomisk styrning av verksamheten”*

(Jobbannons 7)

## **5.2 Ekonomens perspektiv**

Ekonomerna själva anser att deras roll fortfarande är av formell karaktär med samma ansvar över ekonomin likt det som Hellström och Ramberg (2006) tar upp i sin rapport, alltså budgetarbete samt prognos och uppföljning. Ekonomerna ägnar fortfarande mest tid åt den formella delen av arbetet. På hösten sitter de med cheferna på möten och hjälper dem att ta fram en budget för nästa år. Sedan följer ekonomerna upp budgeten för att se eventuella förändringar. Här ser vi att det i ekonomens arbete ingår att vara "hjälpssam" mot cheferna vid de arbetsprocesser som ekonomerna nämnde. Respondenterna menar att ekonomens arbetsuppgifter inte har ändrats under den tiden som de har jobbat som ekonomer på respektive förvaltning. Det som har ändrats är att den ekonomiska information som ekonomerna använder sig av vid prognoser har ändrats från att få det en gång i månaden till att ekonomerna blir kontinuerligt uppdaterade. Här blir det tydligt att ekonomerna menar att den formella delen i arbetet, att behandla ekonomisk information och göra prognoser, har alltid existerat:

*“...Då fick man ekonomisk information en gång i månaden och det var den information man hade att göra prognos på...Nu klagar vi på att vi inte får uppdateringar förens dagen efter...”*

(Ekonom 3)

Ekonomisk information, som man använder sig av vid prognoser, får ekonomerna i dagsläget oftare än tidigare. Dock framgår det inte att detta har medfört en förändring vad gäller ekonomens formella arbete vid prognoser. Vi tolkar det som att ekonomen fortfarande gör prognoser i sitt arbete men att det idag går smidigare än vad det har gjort tidigare. Detta tyder på att den rådande institution som finns, ekonomens arbetssätt och roll, inte har förändrats i samband med att stadsdelsnämnderna har slagits samman. Enligt Eriksson-Zetterquist (2009) kan detta förklaras med att institutioner, i detta fallet de utarbetade rutinerna, inte förändras allt för lätt. Brorström mfl. (2014) menar dessutom att det ingår i ekonomens roll att vara skeptisk mot förändringar. Trots de omfattande organisationsförändringar som har skett bland stadsdelsnämnderna i Göteborgs Stad så verkar ekonomens formella arbetsuppgifter inte ha förändrats i samma utsträckning:

*"Arbetsuppgifterna har blivit mer omfattande. I goda tider är det inte så stora krav på ekonomen....Men när sektorn ligger i minus så ska det följas upp, allt ska redovisas och komma upp på bordet och allt ska följas upp. Då är ekonomen i rampljuset."*

(Ekonom 5)

Enligt ekonomen har arbetsuppgifterna blivit mer omfattande. Respondenten som började arbeta inom förvaltningen några år innan sammanslagningen menar att ekonomens roll inte har förändrats men att ekonomens roll har blivit mer framträdande. Ofta blir ekonomens roll av allt viktigare karaktär när ekonomin går dåligt. Även en verksamhetschef styrker detta med att förklara att kontakten med ekonomen blir tätare när budgeten inte är i balans. Wildavsky (1975) menar också att ekonomernas roll blir allt viktigare när gapet mellan inkomster och utgifter blir allt för stora, med andra ord när verksamheten går i minus.

### **5.2.1 Ekonomens förändrade roll**

Som nämns i föregående kapitel ser vi att ordet "hjälp" lyfts fram som något betydelsefullt i ekonomens arbete. En synonym till ordet hjälp eller att vara hjälpsam är ordet stöd eller att vara stödjande. När ekonomerna säger att de ska "hjälpa cheferna med att ta fram budget" ändras inte meningens innebörd om vi skulle byta ut ordet hjälp mot ordet stöd. Brorström mfl. (2014) menar å andra sidan att det inte ligger i ekonomens natur att vara serviceorienterad då ekonomens traditionella uppgift handlar om att se till att ekonomistyrningen ska fungera. Här ser vi dock att just den delen av arbetet har utvecklats.

Numera är det ett måste i ekonomens arbete att vara *stödjande* och *hjälp*sam. I Hellström och Rambergs (2006) studie framkommer det att förutom de formella arbetsuppgifterna som bokslut, redovisning och budgetering, har det blivit allt viktigare för ekonomer att stödja verksamhetsansvariga. Enligt några ekonomer som började arbeta efter sammanslagningen under år 2012 har ekonomerna i stadsdelsförvaltningarna genomgått en utbildning om ekonomens roll:

*"Då var det här med att det skulle bli det nya coachande förhållningssättet, inte att vara kamrer utan att göra mer. Budskapet var att man skulle ha ett coachande förhållningssätt när vi blev tio stadsdelar, vi fick en utbildning år 2012 om ekonomens roll, hur man ska vara..."*

(Ekonom 1)

Enligt målbilden som presenterades för ekonomerna vid sammanslagningen av stadsdelarna lyfts det fram att ekonomen exempelvis ska vara stödjande och rådgivande samt arbeta proaktivt istället för reaktiv. Vi ser dock att det proaktiva arbetet samt att vara stödjande och rådgivande även har varit en del av ekonomens roll innan sammanslagningen. Enligt en ekonom har den stödjande och rådgivande biten i arbetet varit närvarande sedan 1980-talet. Redan då hade ekonomerna möten med verksamhetscheferna för att gå igenom respektive verksamhets ekonomi. I respondentens svar framgår det att ekonomerna har blivit mer uppmärksamma över hur ekonomens roll ska vara. På utbildningen efter det att sammanslagningen av stadsdelarna skedde lyftes det fram att det är en viktig beståndsdel i ekonomens arbete att vara coachande. Det vi även ser är att en geografisk förändring med färre stadsdelar har lett till en utveckling av ekonomens arbetsroll med mer fokus på det informella. Enligt Brorström mfl. (2014) uppstår det, på grund av förändringar i organisationsformen, ett behov av att ekonomen behöver anpassas till förändringarna.

I det nya uppdraget som ekonomerna har fått information om vid utbildningen efter sammanslagningen ingår det att ge råd och stöd, utföra service och administration samt uppföljning och kontroll inom ekonomiområdet. Syftet är att vara coachande med en konsultativ inställning. Det finns alltså ett tryck på individen att lära sig att följa de förväntningar och normer som förväntas (Eriksson 1973).

Numera sägs det att ekonomen ska vara en professionell och sakkunnig medarbetare. Den nya ekonomrollen innebär att ekonomen intar en så kallad business-partnerroll (Paulsson 2012) vilket innebär mer engagemang i organisationen där ekonomen behöver ge råd och stöd.

Genom att vara engagerad och stödja cheferna i sitt arbete så innebär det ett mer proaktivt arbetssätt då ekonomen på det sättet arbetar förebyggande. Det är inte ekonomerna utan verksamhetscheferna som bär det ekonomiska ansvaret för verksamheten samtidigt som verksamhetscheferna saknar en adekvat ekonomiutbildning. Av den anledningen ingår det i den sakkunnige ekonomens professionella yrkesroll att vägleda verksamhetscheferna i ekonomiska beslut genom att ge råd och stöd. Ekonomicheferna sammanfattar det som att:

*"Man bygger fram underlag för att cheferna ska kunna ta beslut. Beslutet ligger alltså hos verksamheten... Man hjälper dem att räkna fram vad olika saker kostar och man påvisar risker."*

(Ekonomichef 1)

*"Man uppföljer sin kontrollfunktion också när man sitter närmare."*

(Ekonomichef 2)

En annan ekonomichef menar att den stödjande biten i ekonomens arbete uppfyller samtidigt även en kontrollfunktion. Genom att vara i nära kontakt med verksamhetscheferna kan ekonomerna skapa förståelse för ekonomin och påvisa eventuella ekonomiska konsekvenser. Den informella biten i arbetet, alltså att stödja, är kopplad till den formella biten, alltså ekonomens kontrollfunktion, då ekonomerna samtidigt ska se till att verksamheternas ekonomi utvecklas positivt. Ekonomens roll i den offentliga sektorn kan liknas med vad Paulsson (2012) kallar för "Businesspartnerrollen" där det handlar om att *hjälpa* andra i deras arbete och på så sätt främja verksamhetsutvecklingen. Arketyperna Beancounter och rollerna analytiker och sifferekonom är givetvis fortfarande närvarande i ekonomens roll då ekonomen fortfarande är sysselsatt med att hantera finansiella arbetsuppgifter såsom, bokslut och prognos. Det är inom arketyperna Businesspartner och rollerna som coachen och pedagogen som vi ser likheter i ekonomens stödjande roll. Detta eftersom det i en tidsenlig ekonomroll ingår att hantera både finansiell och icke-finansiell information samt ha en påverkan på andras tänkande i beslutprocesser (Nilsson mfl. 2011). Vi skiljer dock inte mellan rollerna coachen och pedagogen. Coachen besitter kunskap om ekonomi och fungerar som en inspiratör som på ett pedagogiskt sätt informerar och för vidare kunskapen till de andra, verksamhetscheferna (Paulsson 2012; Nilsson mfl. 2010).

### 5.2.1.1 Den coachande och stödjande ekonomen

Coaching kom fram som ett utvecklat sätt att arbeta i ekonomens roll. Respondenterna är överens om att ekonomen arbetar på ett coachande sätt vilket innebär att vara stödjande eller vägledande mot verksamhetschefer vad gäller ekonomiska frågor. Enligt verksamhetschefernas uppfattning handlar det coachande sättet om att bistå cheferna med rådgivning om ekonomiska förhållanden. Vidare tycker verksamhetscheferna att detta ska ske på ett pedagogiskt sätt då ekonomerna behöver anpassa sig och möta verksamhetschefer på deras ekonomiska kunskapsnivå för att kunna förklara ekonomin för dem. Det ingår alltså i ekonomernas arbete att förklara ekonomin till icke-ekonomer. Gåserud (2001) konstaterar att coaching används för att inspirera, stödja samt undervisa och vägleda individen till att utveckla sitt kunnande (Gåserud 2001; Berg 2004). För att kunna ge rätt vägledning till verksamhetscheferna är det till ekonomernas fördel att vara insatt i den verksamhet de arbetar för.

*"...jag tänker att det krävs en verksamhetskunskap för att vara bra. Chefen måste förhålla sig till lagstiftningen och om man inte har kunskap om den som ekonom så kan man ibland ge råd som är väldigt svåra att uppnå i förhållande till vad lagstiftningarna tillåter cheferna att göra. Bra att veta att det kan krocka ibland."*

(Ekonom 8)

Respondenterna menar att mycket av arbetstiden går åt möten med verksamhetscheferna vid exempelvis prognostider där ekonomerna går igenom verksamhetschefernas resultat jämfört med budgeten. För att verksamhetscheferna, som saknar en ekonomiutbildning, ska fatta rätt ekonomiskt beslut behöver ekonomen se till att leverera tillförlitliga prognoser. Av den anledningen är närhet och kontakt en viktig faktor i ekonomens arbete då det leder till att ekonomen får en bättre insyn över den verksamhet som denne arbetar för. Detta i sin tur, menar respondenterna, leder till att *"prognoserna blir mer tillförlitliga"*. Här kan vi också se spår av Gåseruds (2001) påstående om att coaching används för att inspirera, stödja och vägleda. Vidare ser vi att det ingår i ekonomens arbete att förklara ekonomin på ett tillmötesgående sätt för icke-ekonomer. Detta för att *"verksamhetscheferna inte ska tycka att mötet med ekonomen är jobbigt"*. Enligt Gåserud (2001) kan detta förklaras med att coaching handlar om att bygga ömsesidigt förtroende. Därutöver menar Stelter (2002) att coaching handlar just om att inspirera andra att lära sig själva. En respondent menar att det tillhör



ekonomens arbete att bemöta verksamhetscheferna på deras kunskapsnivå och hjälpa dem att utvecklas.

*"Det är ju en del av rollen också. När man ser en utveckling hos cheferna blir man jätte tillfredsställd av att dom växer, då känner man "yes" dom fattar. Som chef måste det vara oerhört jobbigt att ha ett budgetansvar och känna att man inte har koll på läget."*

(Ekonom 1)

En annan ekonom sammanfattar den coachande rollen med att förklara att ekonomrollen går ut på att vara stödfunktion.

*"Man ska få med dem på banan för det är alltid enhetschefer och områdeschefer som har det ekonomiska ansvaret och jag ska vara ett stöd och hjälp i det arbetet samtidigt som jag ska pusha lite så att siffrorna inte blir röda utan att dom håller sin budget. "*

(Ekonom 8)

Att "*få med dom på banan*" kan, med hjälp av Gåseruds (2001) påstående om att coaching används för att inspirera, stödja samt undervisa och vägleda, tolkas som att ekonomen med sin sakkunnighet *vägleder* verksamhetschefen i rätt riktning. För att ekonomen ska kunna vägleda verksamhetschefen till att denne fattar rätt ekonomiskt beslut måste ekonomen använda sig av ett *stödjande* sätt, ekonomen "*ska vara ett stöd och hjälpa*" verksamhetscheferna i deras arbete. Samtidigt som ekonomen vägleder och stödjer verksamhetschefen ska ekonomerna därutöver behöva "*pusha*" verksamhetschefen lite för att denne blir motiverad till att uppnå sina målsättningar. Detta liknar den tredje biten som Gåserud (2001) konstaterar i det coachande förhållningssättet, nämligen att coachen *inspirerar* andra. Dock handlar det enligt Gåserud (2001) inte endast om att vägleda genom stöd och motivation. Coachen behöver vara insatt i verksamheten samt kunna kombinera det formella, med det informella (Gåserud 2001).

En del respondenter uppfattade den konsultativa rollen som att vara stödjande och att kunna prata ekonomi med icke-ekonomer. Samtidigt menade andra att man som ekonom inte direkt kan vara konsultativ i sitt arbete då verksamhetscheferna själva inte vet vad de vill ha av ekonomerna. En respondent sammanfattar det med att säga:

*"Konsultativ, det är inte så att de ber om råd, det kan de i och för sig göra ibland... Det är på något sätt att man ska försöka tala om att du måste, och försöka peka eller prata mycket med chefen om hur verksamheten fungerar...Mycket handlar om att ställa öppna frågor och få chefen att berätta om verksamheten för att försöka väcka idéer och tankar om hur de kan förändra sin verksamhet. Att försöka dialoga och få chefen att se lösningar själv. Det är mycket dialogform för mig."*

(Ekonom 8)

Här ser vi att "Coachen" inte har ansvaret för att lösa problem utan ansvarar istället för att stödja andra till att problemet blir löst (Gåserud 2001; Stelter 2002) Samtidigt menar en del respondenter att först när verksamhetscheferna är medvetna om vad det vill ha av ekonomerna så uppnås det ett tillstånd där ekonomerna inte behöver "jaga" verksamhetscheferna för att de ska göra budgetar och andra ekonomiska sysslor. Enligt Gåserud (2001) ska coachen med rådgivande och stöd vägleda andra till att de själva identifierar möjliga lösningar. För att se till att verksamhetscheferna uppnår sina budget och följer prognoser ska ekonomerna se till och försöka tala om för verksamhetscheferna hur verksamheten fungerar och att de *måste* göra vissa saker för att respektive verksamhet ska kunna klara sig ekonomiskt. ekonomerna som menar att de inte direkt är konsultativa i sin roll kan ha denna uppfattning då de menar att ekonomerna har en mer strikt form av rådgivande som inte alltid består av en konsultativ karaktär. Ett synonym till ordet konsultativ är ordet rådgivande men i det här fallet ser vi att ordet rådgivande kan tolkas med ordet ordergivande då ekonomerna i vissa fall får säga till verksamhetscheferna att de *måste* istället för att de *ska*. Samtidigt som den konsultativa biten kan uppfattas som en striktare typ av rådgivande på grund av att verksamhetschefer saknar en ekonomisk utbildning och därmed är tvungna att förlita sig på ekonomens sakkunnighet, menar respondenterna att ekonomerna inte fattar själva besluten:

*"Jag är **inte** den som **tar beslut** men jag kan vara med och **ge råd** typ här tror jag det finns möjlighet att sänka budget osv. Sen ska det vara en diskussion, jag ska **inte vara den som på ett sätt styr** men jag kan ju föreslå så får de ta egna beslut."*

(Ekonom 3)

Här tydliggörs det att ekonomens roll är en komplex funktion. Ekonomen tar inga beslut och på så sätt kan man tänka sig att ekonomen inte kan sägas styra verksamhetschefen. Utifrån ett annat perspektiv ser vi dock att det är ekonomen som gör underlag som besluten tas på och sannolikheten att cheferna lyssnar på de underlag som ekonomerna lägger fram är större om underlagen är verklighetsbaserade. På det sättet är det ekonomen som på ett indirekt och preventivt sätt vägleder verksamhetschefen i den önskade riktningen, med andra ord att lägga fram de underlag som säkerställer att verksamhetens ekonomi går plus. Det ingår alltså i den komplexa rollen som ekonom att vara aktivt stödjande vilket är motsatsen till att vara passiv och regressiv. Motsatsen till regressiv å andra sidan kan sägas vara påtryckande vilket ekonomen i vissa fall behöver vara. En av respondenterna menade att man *"ibland får pusha lite för att siffrorna inte blir röda utan att de håller sin budget"* vilket kan tolkas som stödjande på ett påtryckande sätt. En respondent sammanfattar det med att:

*"Besluten ligger alltså hos verksamheten men vi på ekonomiavdelningen måste påvisa konsekvenser. Man hjälper dem att räkna fram vad olika saker kostar och man påvisar risker. På det sättet påverkar vår material hur de gör."*

(Ekonomichef 1)

### **5.3 Verksamhetschefens syn på ekonomrollen**

Verksamhetscheferna är eniga om att verksamhetsansvaret ligger i deras regi, vilket innebär att det är verksamhetscheferna som har ekonomiansvar i organisationen, med andra ord att hålla budget. En verksamhetschef menar att den ekonomiska biten i förskolechefens yrkesroll ingår i det vardagliga arbetet. Även om verksamhetschefen inte sitter med rent ekonomiska uppgifter, som att hantera fakturor, handlar verksamhetschefens ekonomiska uppgift om att se till att verksamhetsutvecklingen går enligt budgetplanen. Vidare är det en viktig beståndsdel i verksamhetschefens arbete att kunna förmedla vidare och uppdatera sina medarbetare med ekonomisk kunskap om verksamheten. Trots det faktum att verksamhetschefer vanligtvis inte har en ekonomisk utbildning så ligger det huvudsakliga ekonomiansvaret för verksamheten på verksamhetschefernas axlar. En verksamhetschef menar att:

*"Det är mycket pengar man tar hand om. Med hjälp av ekonomerna kan man laborera ekonomin lite. Jag tycker det är viktigt att förstå konsekvenserna och att man måste lägga lite tid på det."*

(Verksamhetschef 4)

Här får vi en tydlig bild från verksamhetschefernas perspektiv som verkar vara identisk med ekonomernas syn vad gäller ekonomiansvaret. Utifrån citatet framkommer att verksamhetscheferna ser ekonomerna som en rådgivande stödfunktion, någon som hjälper en med att laborera ekonomin. Vidare ser vi att det är viktigt för verksamhetscheferna att förstå ekonomiska konsekvenser. På grund av att verksamhetscheferna saknar en ekonomisk utbildning måste verksamhetscheferna förlita sig på ekonomernas kunskap. Här ser vi att verksamhetscheferna är mer eller mindre beroende av först och främst ekonomernas expertis men också stöd.

Utifrån verksamhetschefernas perspektiv så är ekonomerna väldigt lite involverade i verksamhetschefernas arbete när det gäller direktkontakt vid exempelvis möten. Vidare menar verksamhetscheferna att ekonomerna ofta har en ganska bra kunskap om verksamhetens ekonomiska ställning och får ofta sina underlag utan att behöva träffa verksamhetschefer. En verksamhetschef menar att:

*"Jag tar hand om flera skolor och gör min uppföljningstid en gång i månaden på 45 minuter. Ekonomen finns där jämnt men jag har inte behövt ringa henne."*

(Verksamhetschef 1)

Enligt verksamhetschefen kan vi tolka det som att ekonomerna inte är involverade i respektive verksamhet mer än en timma per tillfälle. En timma per tillfälle kan kännas som väldigt lite med hänsyn till att verksamhetscheferna förlitar sig på ekonomernas sakkunnighet om den egna verksamhetens ekonomi. Dock ser vi att verksamhetscheferna är medvetna om att ekonomerna alltid finns tillgängliga och att ekonomerna får sina underlag utan att behöva träffa verksamhetscheferna. Därutöver har en ekonom ofta hand om flera verksamheter samtidigt vilket innebär att ekonomen är jämt sysselsatt med verksamheternas ekonomi.

När det dock går dåligt för verksamheten framkommer det att kontakten med ekonomen ökar och mötena blir fler. Samarbetet mellan ekonomen och verksamhetschefen håller på tills att de har lyckats vända på siffrorna. Den ökade kontakten mellan verksamhetschefen och

ekonomen bekräftades även från intervjun med ekonomerna. Wildavsky (1975) lyfter fram att ekonomerna blir viktiga speciellt när gapet mellan inkomster och utgifter blir stora.

### 5.3.1 Ekonomens stödjande roll

Ekonomernas roll uppfattas av verksamhetschefer som väldigt viktig. Verksamhetschefer förlitar sig på ekonomen. Ekonomerna uppfattas av verksamhetscheferna ha en förmåga att kunna förklara ekonomin och ekonomiska begrepp på ett bra sätt.

*"..det finns vissa begrepp och nyckeltal som man inte förstår och då är ekonomen bra på att förklara det för oss."*

(Verksamhetschef 4)

Vidare menar en annan verksamhetschef att ekonomernas jobb handlar om att vara hjälpsam vid ekonomiska konsekvenser. Även här ser vi att ekonomernas professionella sakkunnighet lyfts fram. Att ekonomerna hjälper verksamhetscheferna med att förstå ekonomiska konsekvenser kan tolkas som att ekonomerna har till uppgift att stödja verksamhetschefer på ett pedagogiskt sätt.

*"De är därför för att hjälpa mig och tipsa mig.. De hjälper mig med att förstå konsekvenser."*

(Verksamhetschef 3)

Samtidigt som det uppfattas vara ekonomernas uppgift att stödja verksamhetschefer så kan ekonomerna även uppfattas som kontrollerande. Ekonomerna hjälper verksamhetschefer med att förstå ekonomiska konsekvenser och hjälper dem med nyckeltal för att se till att verksamhetscheferna själva kan de delarna men också för att verksamhetscheferna inte ska göra fel. På så sätt, genom att påvisa konsekvenser och hjälpa dem att förstå ekonomin utövar ekonomerna tillsyn över verksamhetschefernas arbete. En verksamhetschef sammanfattar det med att:

*"Ekonomen är väldigt mycket stödjande men till viss del kontrollerande, sen är det jag som har ansvar för "the basket". Om de ser att det går dåligt så ska de flagga och säga nu måste du göra något åt det. På så sätt har de ju kontroll och kan se snabbare än vi..."*

(Verksamhetschef 1)

Att ekonomerna uppfattas som stödjande och samtidigt till viss del kontrollerande kan bero på den decentraliserade organisation som Brorström mfl. (2014) beskriver. Den decentraliserade strukturen har inneburit att de lokala verksamheterna har fått ett utvidgat ekonomiskt ansvar (Brorström mfl. 2014) vilket i sin tur betyder att verksamhetscheferna som saknar en ekonomisk utbildning är beroende av ekonomernas hjälp. Å andra sidan ska ekonomerna se till att verksamhetscheferna, som har det ekonomiska ansvaret, håller sig inom de uppställda budgetramarna vilket som till viss del kan tolkas kontrollerande. Även om den decentraliserade strukturen har inneburit att distansen mellan ekonomerna och verksamhetscheferna blivit större så har ekonomernas arbetssätt och rutiner inte förändrats. Enligt Eriksson-Zetterquist (2009) förändras en rådande institution inte så lätt vilket vi även ser här, där ekonomernas arbetssätt, rutiner och institution, inte har blivit påverkade. Det vi dock kan konstatera är att det finns en fokusförskjutning från det formella till det informella samtidigt som ekonomernas roll fortfarande uppfattas innebära att både kunna stödja och till viss del kontrollera. Här ser vi liknelsen med Regeringens (2015) inriktning vad gäller styrning i den offentliga sektorn där professionernas kunnande och yrkesetik blir mer vägledande än det har varit tidigare. Regeringens styrmodeller innebär större frihet för medarbetarna i den offentliga sektorn vilket vi även ser i ekonomens roll där ekonomernas professionella sakkunnighet framträder. En ekonomichef är också av den uppfattningen att det har skett en förändring, men i form av målförskjutning.

*"Ekonomrollen har dock förändrats lite från att gå från det kameranala, från det bevakande till ett mer stödjande och stöttande. Det sker en förändring i det att man inte bara är en "nej-sägare" utan att faktiskt ha ett ansvar för att hjälpa och ge mer stöd och inte bara kontroll. Vi är givetvis fortfarande en kontrollfunktion men stödbiten har fokuserats upp lite."*

(Ekonomichef 2)

Verksamhetscheferna verkar alltid ha uppfattat ekonomerna som stödjande med kunskap om den ekonomiska biten av verksamheten. Däremot framkommer det att verksamhetscheferna uppfattar det som att kontakten mellan dem och ekonomerna varit mer intensiv innan sammanslagningen år 2012:

*"Innan sammanslagningen var vi ju en stadsdel som hette xxx och då hade man lite närmare arbete med ekonomen än vad vi har nu i den stora stadsdelen. År 2012 slogs vi ihop och då blev vi färre ekonomer och det blev ett annat upplägg*

*som man har idag. Där satt förskolecheferna på kontoret i stadsdelsförvaltningen i samma korridor som ekonomen innan det slogs ihop. Nu har vi ett möte med ekonomen varje kvartal. Innan hade man ett möte varje månad och det är fler som önskat att ha det tillbaka."*

(Verksamhetschef 4)

Det behöver nödvändigtvis inte vara så att kontakten har minskat. Att kontakten har blivit mindre intensiv kan uppfattas av verksamhetscheferna bero på en geografisk förändring, det vill säga att förut så satt verksamhetschefer i stadsdelsförvaltningen istället för verksamheten.

## 6. Slutsats

I detta avsnitt presenteras studiens slutsats med hjälp av referensramen samt den behandlade analysen av det empiriska materialet. Slutsatsen besvarar studiens syfte att ge en tidsenlig bild av ekonomrollen.

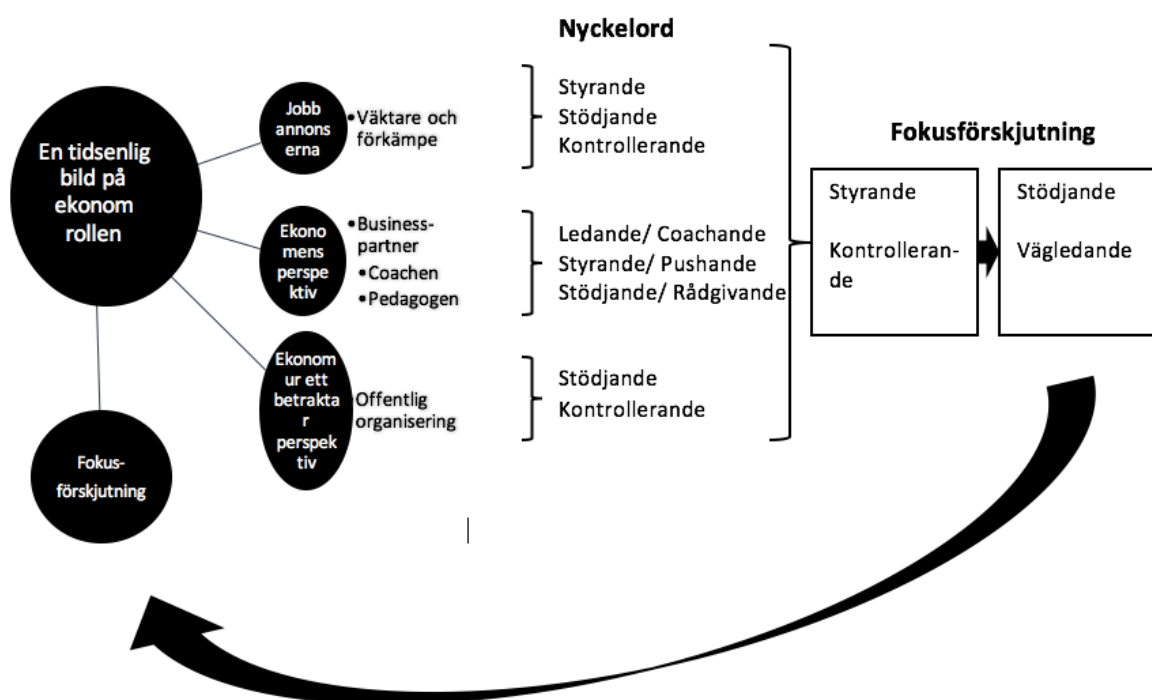


Bild 5. Analysmodell i utveckling

Ekonomerna har enligt jobbannonserna alltså en mjuk form av kontrollfunktion som är rådgivande och inte sanktionerande. Detta för att ekonomerna har ekonomisk kunskap om verksamheten och är ansvarig för att hela sektorn ska gå plus. Av den anledningen behöver ekonomerna ha kontrollerande översyn på verksamheten och dess ekonomiska utveckling. Som det nämns i empirin om verksamhetschefer, ska ekonomerna flagga och varna för röda siffror. För att se till att röda siffrorna inte uppstår måste ekonomerna inta en preventiv inställning vilket innebär att ekonomerna måste kontrollera verksamhetens ekonomi.

Vi har med hjälp av vårt teoretiska perspektiv och Martins (1990) analysmetod påvisat att kommunerna i sina annonser betonar ord såsom stödja, samarbete och pedagogik framför ord som styrning och kontroll. Vi har samtidigt visat att vissa ord som används i kommunens



annonser används på ett sätt som gör att de kan uppfattas ha en annan innebörd än vad de vanligtvis anses ha. Till exempel kan ordet stödja användas som en synonym till styrning.

Om stöd och styrning används synonymt liksom pedagogik och övertygande ger det oss frågan, varför används stöd och pedagogik i texterna istället för styrning och övertalande? Varför betonar kommunen samarbete, stöd och liknande ord istället för ord som styrning och kontroll i jobbbannonserna?

Vi menar att kommunen upprätthåller en ekonomdiskurs som betonar samarbete, pedagogik, stöd och harmoni framför styrning, kontroll och konflikt för att dölja den konflikt som vi menar existerar mellan ekonomiska värderingar och verksamhetsvärderingar. Den konflikt som finns mellan väktare och förkämpar, mellan att hålla budget och rädda liv, mellan vad som är viktigt och inte. Utifrån väktar- och förkämpeperspektivet (Wildavsky 1975) blir svaret på frågan om varför kommunalekonomdiskursen betonar dessa specifika idéer och tankar, därför att bland annat kommunerna själva tjänar på att kommunalekonomdiskursen innehåller dessa tankar och idéer.

Enligt ekonomernas egna uppfattning ser vi att ekonomenrollen fortfarande är av formell karaktär med samma ekonomiansvar som tidigare, budgetarbete, prognos och uppföljning. Ekonomerna ägnar alltså fortfarande mest tid åt den formella biten av sitt arbete. Vi kommer fram till att ord som att vara "hjälpfull och stödja" betonas i samband med den formella delen av ekonomens arbete. Vid både budgetförberedning samt prognos och uppföljning ser vi att det numera förväntas av ekonomen att stödja, ge råd och vara hjälpsam mot verksamhetschefer.

Enligt verksamhetscheferna själva har den geografiska förändringen, efter sammanslagningen av stadsdelarna år 2012, lett till en längre distans mellan verksamhetschefer och ekonomer. Vi kommer fram till att det på grund av det geografiska avståndet kan ha lett till att nyckelord såsom att stödja och vägleda har lyfts fram. Ekonomerna ska se till att verksamheten utvecklas ekonomiskt positivt och vilket innebär att se till att verksamhetschefer följer den uppställda budgetplanen. Detta innebär i sin tur att det är nödvändigt för ekonomerna att kunna förklara och föra vidare ekonomisk information och kunskap till verksamhetscheferna.

Det vi kan konstatera är att vi inte ser en tydlig förändring i ekonomens roll utan snarare en fokusförskjutning från ord som styrande och kontroll till ord som stödjande och vägledande.

## 7. Referenser

- Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, 2., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Almqvist, Roland. (2004). Två decennier med 'New Public Management'. *Succé eller fiasko*, 7-24.
- Aubert, Vilhelm (1979). *Sociologi - socialt samspel*. Stockholm. Almqvist och Wiksell
- Ax, Christian; Johansson Christer & Kullén Håkan (2005). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber
- Backman, Ylva (2012). *Vetenskapliga tankeverktyg: till grund för akademiska studier*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Berg, Morten Emil (2004). *Coaching: att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Lund: Studentlitteratur
- Berglund, Johan & Rombach, Björn (2005). *Den framgångsrika ekonomiskan*. Stockholm: Santérus
- Bjereld, Ulf; Demker, Marie & Hinnfors, Jonas (2009). *Varför vetenskap? Om vikten av problem och teori i forskningsprocessen*. Johanneshov: TPB
- Brorström, Björn; Haglund, Anders & Solli, Rolf (2014). *Förvaltningsekonomi: en bok med fokus på organisation, styrning och redovisning i kommuner och landsting*. (3., [rev. och omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur
- Brorström, Björn & Solli, Rolf (1990). *Kommunekonomi: principer, praxis och problem*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Brunsson, Nils & Rombach, Björn (1982). *Går det att spara? Kommunal budgetering under stagnation*. Bodafors: Doxa
- Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber
- Dalen, Monica (2008). *Intervju som metod*. 1. uppl. Malmö: Gleerups utbildning
- DiMaggio, Paul J & Powell, Walter W (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. Ur: Powell, Walter W

- & DiMaggio, Paul J (red.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL: The University of Chicago Press, s. 63-82
- Ejvegård, Rolf. (2009). *Vetenskaplig metod*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Eriksson, Ingalill (1973). [Elektronisk resurs] Rollbegrepp som sociologiska analysinstrument. *Sociologisk Forskning*, 10(1), 28–37. Tillgänglig på: <http://www.jstor.org/stable/20851564> (Hämtad 2016-02-25)
- Eriksson-Zetterquist, Ulla (2009). *Institutionell teori: idéer, moden, förändring*. 1. Uppl. Malmö: Liber
- Fundahn, Bertil & Holmgren, Holger (1992). *Budgetering, planering och redovisning: för kommuner och landsting*. Lund: Studentlitteratur
- Granlund, Markus & Lukka, Karl (1997). From Bean-counters to Change Agents: The Finnish Management Accounting Culture in Transition. *The Finnish Journal of Business Economics*. No. 3 pp. 213-55
- Granlund, Markus & Lukka, Karl (1998). Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research*, 9(2), 185-211.
- Gåserud, Anders J (2001). *Coaching - så fungerar det*. Malmö: Richter
- Hedlund, Anders & Kjellander, Cecilia (2007). *MKB: introduktion till miljökonsekvensbeskrivning*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Hellström, Caroline & Ramberg, Ulf (2006). [Elektronisk resurs] *Den svårfångade ekonomen - ekonomroller i kommuner, landsting och regioner*. Lund: KEFU. Tillgänglig på: [http://www.kef.a.se/Kef\\_a.nsf/cc035499f533fa86c1256aca0025bf4c/5f8dd53e35c34ea3c125714d0036d8ac/\\$FILE/Ekonomrapporten%202006.pdf](http://www.kef.a.se/Kef_a.nsf/cc035499f533fa86c1256aca0025bf4c/5f8dd53e35c34ea3c125714d0036d8ac/$FILE/Ekonomrapporten%202006.pdf) Avläst 19/5 2015 (Hämtad 2015-02-05)
- Hood, Christofer (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19
- LeCompte, Margaret D & Goetz, Preissle Judith (1982). Problems of Reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, 52, 31-60

- Lindvall, Jan (2011). *Verksamhetsstyrning - Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur
- Malten, Arne (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur
- Martin, Joanne (1990). Deconstructing organizational taboos: The suppression of gender conflict in organizations. *Organization Science*, 1(4), 339-359
- Mintzberg, Henry (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row
- Montin, Stig (1995). *Kommunala organisationsförändringar*. Att: Lundqvist Lennart J, & Pierre, Jon (red.) Kommunal förvaltningspolitik. Lund: Studentlitteratur AB.
- Nilsson, Fredrik; Olve, Nils-Göran & Parment, Anders (2011). *Controlling for competitiveness: strategy formulation and implementation through management control*. 1. ed. Malmö: Liber
- Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur
- Paulsson, Gert (2012). The role of management accountants in new public management. *Financial Accountability & Management*, 28(4), 378-394
- Ramberg, Ulf (2000). *Ekonom i sikte: bilder av ekonomen i Sveriges kommuner och landsting*. Lund: KEFU
- Regeringen (2015). [Elektronisk resurs] *Ny styrning bortom New Public Management*. Regeringen.se 4 April. Tillgänglig på:  
<http://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2014/10/ny-styrning-bortom-new-public-management/> (Hämtad 2016-04-19)
- Rombach, Björn (1986). Rationalisering eller prat: kommuners anpassning till en stagnerande ekonomi. Diss. Stockholm : Handelshögsk.
- Sjöquist, Peter (2015). [Elektronisk resurs] *Diagram för kommunerna*. SKL.se 20 Augusti. Tillgänglig på:  
<http://skl.se/ekonomijuridikstatistik/ekonomi/sectornisiffror/diagramforkommunerna.1882.html> (Hämtad 2016-02-03)
- Solli, Rolf (1998). *Viskande tjänstemän: en studie av kommunala ekonomichefers vardag*. KFi-rapport, 1101-7155 ; 47. Göteborg

- Solli, Rolf (1999). *Lågmäld styrning: perspektiv på kommunala ekonomers yrkesroll*. (1. uppl.) Stockholm: SNS
- Solli, Rolf (2002). *Ekonomer om ekonomer – framtiden i fokus*. KFi-rapport nr 63
- Solli, Rolf (2014). [Elektronisk resurs] *Viskande tjänstemän - En verkligt longitudinell studie av kommunala ekonomichefer*. Kfi rapport nr 127. Tillgänglig på: <http://kfi.se/PDF/KFirapp/127.pdf> (Hämtad 2016-01-29)
- Stelter, Reinhard (red.) (2003). *Coaching: lärande och utveckling*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Tengblad, Stefan (2006). [Elektronisk resurs] GRI Rapport 2006:10 Aktörer och institutionell teori. Tillgänglig på: <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/2982> (Hämtad 2016-04-15)
- Smelser, Neil J (1997). *Problematics of sociology: the Georg Simmel lectures, 1995*. Berkeley, Calif.: University of California Press
- Whitmore, John (2003). *Nya Coaching för bättre resultat*. [Ny rev. utg.] Jönköping: Brain Books
- Wiesel, Fredrika & Modell, Sven (2014). From new public management to new public governance? Hybridization and implications for public sector consumerism. *Financial Accountability & Management*, 30(2), 175-205
- Wildavsky, Aaron B (1975). *Budgeting: a comparative theory of budgetary processes*. Boston: Little, Brown and Co

## 8. Bilagor

### Intervjufrågor Ekonomer

#### Bakgrund

- Hur länge har du arbetat som ekonom?
- Vad har ni för akademisk bakgrund?
- Hur skulle du beskriva ditt arbete för en gymnasieklass
- Har dina arbetsuppgifter ändrats under de år som du arbetat inom förvaltningen?
- Vilka arbetsuppgifter ägnar du mest tid åt under ett verksamhetsår?
- Diskuterade ni under skolgången om vad som förväntas av er ekonomer i offentlig sektor?

#### Egenskaper

- Hur ser du på din arbetsroll?
- Varför tror du att du arbetar som du gör idag?
- Vilka egenskaper anser du att en ekonom behöver?
- Det finns studier som visar på en förändrad ekonomroll där ekonomen förutom att arbeta med siffror, nu även sägs arbeta konsultativt/coachande. Känner du igen dig? Hur skulle du beskriva den konsultativa biten av ditt arbete?
- Vilka faktorer anser du vara viktiga för att skapa ett effektivt arbetssätt?

#### Beslutsprocesser och arbeta mot förvaltning

- Hur ser du på din roll i beslutsprocesser? Kan du påverka ekonomiska beslut?
- Har du möjlighet att påverka hur andra tänker kring ekonomiska beslut?
- Hur viktigt är det att känna till den verksamhet som ni arbetar mot i din roll som ekonom?
- Upplever du att den politiska makten och medborgarna påverkar din roll som ekonom?
- Hur arbetar du mot/med med politiker? (Om det nu finns ett sådant arbete)
- Hur arbetar du mot/med Förvaltningschefer?
- Hur arbetar du mot/med verksamhetschefer? (det ni kallar för enhetschefer)

- Hur arbetar du mot/med Kolleger? (andra ekonomer)
- Finns det andra utöver de nämnda som du har kontakt med i ditt arbete? Exempelvis journalister, medborgare, HR, administratörer?

### **Arbete utifrån föregående vecka**

- Om vi går tillbaka till din föregående arbetsvecka, vad gjorde du i måndags? Hur var det? Hur borde det ha varit?
- Vad gjorde du i tisdags? Hur var det? Hur borde det ha varit?
- Vad gjorde du i onsdags? Hur var det? Hur borde det ha varit?
- Vad gjorde du i torsdags? Hur var det? Hur borde det ha varit?
- Vad gjorde du i fredags? Hur var det? Hur borde det ha varit?

### **Intervjufrågor Ekonomichefer**

- Beskriv er yrkesroll, vad har ni för arbetsuppgifter?
- Berätta om den ekonomiska biten i din yrkesroll
- Hur mycket av din tid lägger du på ekonomiska uppgifter?
- Hur mycket av den tiden är ekonomen involverad?
- Berätta om ditt arbete med ekonomerna, hur är det?
- Hur tycker du att arbetet med ekonomerna borde vara?
- Hur skulle du beskriva ekonomens roll
- Hur skulle du vilja att ekonomen arbetar gentemot er verksamhet?