

Kontinuitet och förändring inom äldreomsorgen

– enhetschefer resonerar
kring resursanpassning och
verksamhetsutveckling

Viveka Nilsson

RAPPORT 32

Kontinuitet och förändring inom äldreomsorgen

– enhetschefer resonerar kring
resursanpassning och
verksamhetsutveckling

Viveka Nilsson

RAPPORT 32

Denna rapport är den trettioandra i det nationella kommunforskningsprogrammets rapportserie.

Redaktörer för rapportserien:

Roland Almqvist, Docent, Föreståndare för Institutet för kommunal ekonomi (IKE) vid Stockholms universitet

Björn Brorström, Professor, Rektor för Högskolan i Borås

Ulf Ramberg, Ekonomie doktor, Föreståndare för Rådet för Kommunalekonomisk forskning och utbildning (KEFU) vid Lunds universitet

Rapportserien administreras av Kommunforskning i Västsverige.

ISBN 978-91-87454-36-3

© KFi tillsammans med författaren 2016

Tel 031-786 59 00

E-post kfi@kfi.se

Förord

De fyra universitetsanknutna kommunforskningsinstituten i Stockholm, Göteborg, Lund och Linköping bedriver ett forskningsprogram för studier av kommunal resursanpassning och verksamhetsutveckling (Natkom 2). Två rapportserier har etablerats för publicering av genomförda studier och framkomna resultat. Föreliggande rapportserie innehåller tydliga teoretiska angreppssätt och tolkningar medan den andra, de så kallade Erfa-rapporterna, huvudsakligen innehåller empiriska beskrivningar och analyser.

Rapport 32 i föreliggande rapportserie belyser resursanpassning och verksamhetsutveckling inom kommunal äldreomsorg. Det är angeläget att öka förståelsen för hur kommuner agerar och kommer att agera för att anpassa verksamheten till de förändrade förutsättningar som kommer att gälla under de kommande decennierna. Rapporten belyser resursanpassning och verksamhetsutveckling utifrån ett lokalt perspektiv genom uppfattningar från enhetschefer inom äldreomsorgen.

Viveka Nilsson

*Författaren är verksam som forskare vid
Kommunforskning i Västsverige, KFi, i Göteborg.*

Innehåll

Sammanfattning.....	7
1. Äldreomsorgen står inför stora utmaningar.....	9
1.1 Förändrade förutsättningar för kommunerna	9
1.2 Använd forskningsmetod	12
1.3 Studiens utgångspunkt – äldreomsorgscheferna om resursanpassning och verksamhetsutveckling	13
1.3.1 Verksamhetsutbud	13
1.3.2 Personal- och kompetensförsörjning.....	14
1.3.3 Finansiering	15
1.3.4 Teknikutveckling	16
2. Betydelsen av konkurrerande värden.....	19
2.1 En effektiv organisation hanterar konkurrerande värden	19
2.2 Kontinuitet och förändring – två konkurrerande värden	20
2.3 Kommunala ekonomichefer om kontinuitet och förändring	22
2.4 Professionella grupper och förändringsbenägenhet	24
3. Enhetscheferna om resursanpassning och verksamhetsutveckling	27
3.1 Brukarfokus	28
3.2 Verksamhetsutbud	29
3.3 Personal- och kompetensförsörjning	31
3.4 Finansiering	32
3.5 Teknikutveckling	34
3.6 Ledarskap	34
3.7 Viktiga faktorer för en god äldreomsorg	37
3.8 Kontinuitet och förändring	38

3.9 Sammanfattning	40
3.10 Stora likheter i äldreomsorgschefernas och enhetschefernas svar	42
4. Fokus på den dagliga uppgiften	43
4.1 Äldreomsorgen kännetecknas av både kontinuitet och förändring ..	43
4.2 Administrationen tilltar inom äldreomsorgen	45
4.3 Utmaningar hanteras	47
Referenser	48

Sammanfattning

Den här rapporten handlar om resursanpassning och verksamhetsutveckling inom kommunal äldreomsorg. Det är angeläget att studera hur kommuner agerar och kommer att agera för att anpassa verksamheten till de förändrade förutsättningar som kommer att gälla under de kommande decennierna. I rapporten belyses resursanpassning och verksamhetsutveckling utifrån ett lokalt perspektiv genom uppfattningar från enhetschefer inom äldreomsorgen.

Det empiriska materialet visar att det pågår en omfattande resursanpassning och verksamhetsutveckling runt om i de studerade kommunerna gällande verksamhetsutbud, ekonomi, personal och teknik. Att fokus ligger på den dagliga uppgiften framgår tydligt. Det är de äldre och deras välbefinnande som står i centrum och det gäller att upprätthålla en god verksamhet. Det empiriska materialet visar också på betydelsen av att experimentera och pröva nytt.

Det förefaller i de studerade kommunerna pågå arbete både med att upprätthålla den ordinarie verksamheten och pröva nytt, eller med andra ord tycks äldreomsorgen kännetecknas av både kontinuitet och förändring. Egenskaper som har med kontinuitet att göra bevarar stabilitet och bäddar för kvalitet och kostnadseffektivitet. Det handlar om att den ordinarie verksamheten utförs på ett ändamålsenligt sätt. Egenskaper som har med förändring att göra möjliggör anpassning till förändrade förutsättningar. Eller med andra ord att det finns beredskap och förmåga till anpassning, vilket i sin tur förutsätter en kontinuerlig kompetensutveckling samt att kreativitet och innovationer uppmuntras. En organisation som kännetecknas av både kontinuitet och förändring har förmåga att hantera konkurrerande värden, vilket i sin tur bäddar för en effektiv organisation.

Det empiriska materialet pekar också på en ökad administration inom äldreomsorgen till del betingad av resursanpassningen och verksamhetsutvecklingen. Ekonomistyrning har blivit en grundläggande del av äldreomsorgspersonalens arbete där det gäller att beakta både kvalitet och effektivitet, mäta prestationer, arbeta med utveckling och innovationer, samarbeta över gränser och lära av andra. Arbetet rymmer mer än ren omsorg om de äldre.

Likaså förefaller det råda en god kommunikation både uppåt och nedåt i organisationen. Uppifrån tycks personalen ha förmedlat vikten av kostnadseffektivitet långt ned i organisationen och nerifrån tycks personalen ha förmedlat vad som händer i verksamheten gällande resursanpassning och verksamhetsutveckling så att högre nivåer har god detaljkunskap om verksamheten.

Det kan konstateras att det händer mycket inom äldreomsorgen. Den är förändringsbenägen och har framförhållning och det pågår en omfattande resursanpassning och verksamhetsutveckling.

1. Äldreomsorgen står inför stora utmaningar

1.1 Förändrade förutsättningar för kommunerna

Den här rapporten handlar om resursanpassning och verksamhetsutveckling inom kommunal äldreomsorg. Det är angeläget att studera hur kommuner agerar för att anpassa verksamheten till de förändrade förutsättningar som kommer att gälla under de kommande decennierna.

Sedan den senaste finanskrisen 2008–2009 har kommunerna och deras omvärld befunnit sig i en lågkonjunktur. Krisen har inte varit så kännbar för kommunerna som sammantaget haft positiva ekonomiska resultat under de senaste tio åren med ett resultat som genomsnittligt motsvarar 2,8 procent av skatteintäkter och generella statsbidrag. I dagsläget råder en stark tillväxt och minskad arbetslöshet, men det kommunalekonomiska läget väntas bli mer ansträngt framöver. En något sämre skatteutveckling under 2017 och 2018 i kombination med kostnadsdrivande utmaningar kommer att öka trycket på kommunernas kostnader. Kommunerna står inför utmaningar med den demografiska utvecklingen med ökad urbanisering och invandring, stora investeringsbehov, behov av satsningar på infrastruktur, kollektivtrafik, bostäder, arbetstillfällen och välfärd liksom ett omfattande arbete med utanförskap och integration. Det krävs stora kommunala insatser för att kunna erbjuda de nyanlända förutsättningar för inkludering och integrering. En svagare intäktsutveckling tillsammans med en kostnadsökning kommer att medföra finansiella svårigheter för kommunsektorn framöver och öka trycket på effektiviseringar.

Kommunerna står också inför en generationsväxling med många anställda som går i pension inom de närmaste åren. Effekterna av den förestående generationsväxlingen är att det kommer att uppstå personalbrist, vilket i sin tur påverkar försörjningsbördan och medför problem relaterade till rekrytering och kompetensförsörjning. Det råder redan idag svårigheter med att rekrytera chefer och specialistkompetens, och det kommer dessutom att uppstå personalbrist inom mer personalintensiva områden såsom utbildning och

äldreomsorg. Ovanpå detta ökar andelen äldre till följd av en hälsosammare livsstil och utvecklingen av läkemedel och medicinsk teknologi. Eftersom antalet individer i arbetsför ålder inte ökar i motsvarande utsträckning blir problem relaterade till rekrytering och kompetensförsörjning extra kännbart inom äldreomsorgen. Andelen personer över 65 år förväntas öka från dagens 19 procent till 21 procent år 2020. Ökningen gäller främst personer i åldern 65-84 år. Andelen som är 85 år och äldre kommer att vara i stort sett oförändrad fram till 2020, men sedan öka explosionsartat. Om 100 år beräknas andelen av befolkningen som är över 75 år vara nästan dubbelt så stor som idag.

Alla de nyss nämnda förändrade förutsättningarna innebär stora utmaningar för äldreomsorgen. Verksamheten måste anpassas till de begränsade resurser som finns och en sådan anpassningsprocess förutsätter verksamhetsutveckling. Det är därför angeläget att studera resursanpassning och verksamhetsutveckling. Att anpassa sig handlar om att rätta sig efter omgivningen. Resursanpassning innebär följaktligen att anpassa verksamheten till befintliga resurser. Resursanpassning kan ske genom att dra ned på verksamhetens omfattning, kvalitet och/eller utbud (Hellström och Knutsson 2014). Neddragningar kan göras genom generella besparingar, så kallad osthyvel, eller riktade besparingar. Resursanpassning kan också ske genom att flytta resurser från en verksamhet till en annan där insatta resurser anses ge störst nytta. Det handlar om att identifiera områden man vill satsa på och tona ned andra områden som anses mindre angelägna. Författarna konstaterar att många kommuner anser sig ha gjort det mesta möjliga när det gäller resursanpassning och att denna i dag därför i stor utsträckning handlar om marginalbesparingar.

Hellström och Knutsson (2014) för också ett resonemang kring verksamhetsutveckling. De konstaterar att begreppet utveckling i regel förutsätter ett ändamål och att utveckling sker i förhållande till ett befintligt utgångsläge. Utveckling innefattar därmed förändring. Författarna lyfter fram att det är viktigt att få en systematisk verksamhetsutveckling i hela organisationen. Om ett projekt blivit lyckat på en enhet måste nästa enhet göra samma resa och då gäller det att undvika att göra samma misstag, varför det behövs en systematik i spridningen av utvecklingsprojekten. Resursanpassning och verksamhetsutveckling är enligt Hellström och Knutsson inte ömsesidigt uteslutande. Resursanpassning kan generera utveckling och omvänt kan utveckling stimulera resursanpassning. Enligt författarna tänker en del kommunledningar där-

för fel när de menar att de inte har råd att satsa på utveckling. Författarna konstaterar att det är ledningens uppdrag att skapa så goda förutsättningar för verksamhetsutveckling som möjligt, men att man ska komma ihåg att den faktiska utvecklingen inte sker på kommunledningskontoret utan ute i varje enskild verksamhet.

Den kommunala äldreomsorgen har under senare år debatterats flitigt och varit utsatt för granskningar och omfattande kritik. En intressant frågeställning blir därför vilka åtgärder som vidtas för att möta det tilltagande försämrade ekonomiska läget och krympande budgetramar? Vilka är de främsta utmaningarna för äldreomsorgen? Vilken verksamhetsutveckling bedrivs? Vilka är de viktigaste faktorerna för att bedriva en god äldreomsorg?

Inom ramen för det Nationella kommunforskningsprogrammet del 2 (Natkom 2) har en sådan studie genomförts som presenteras i Natkomrapport 27 med titeln ”Förändringsbenägenhet och framförhållning – 24 äldreomsorgschefer berättar om resursanpassning och verksamhetsutveckling” (Nilsson 2015 a). Studien belyser anpassning och utveckling utifrån ett centralt perspektiv genom äldreomsorgschefers uppfattningar och visar att det händer mycket inom äldreomsorgen. Det pågår en omfattande resursanpassning och verksamhetsutveckling och det både vad gäller verksamhet, ekonomi, personal och teknik (studien sammanfattas i avsnitt 1.3). Detta väcker en del funderingar. I studien fokuseras resursanpassning och verksamhetsutveckling inom äldreomsorgen utifrån ett centralt perspektiv. Det blir därför av intresse att även gå ned på lokal nivå och kartlägga lokala aktörers bild av resursanpassning och verksamhetsutveckling. Föreliggande studie är en fortsättning och fördjupning på den första studien och tar fasta på just det lokala verksamhetsnära perspektivet i det att enhetschefer står i fokus. Av intresse blir också att ställa de båda perspektiven centralt (äldreomsorgschefer) och lokalt (enhetschefer) mot varandra och göra jämförelser. Resursanpassning och verksamhetsutveckling inom äldreomsorgen kommer därmed att belysas utifrån både ett kommunledningsperspektiv och ett verksamhetsperspektiv.

Syftet med föreliggande studie är att belysa åtgärder för resursanpassning och verksamhetsutveckling inom kommunal äldreomsorg för att därigenom öka förståelsen för hur kommuner kan anpassa verksamheten till förändrade förutsättningar. Studien belyser resursanpassning och verksamhetsutveckling utifrån ett lokalt perspektiv genom uppfattningar från enhetschefer inom äldreomsorgen. Jämförelser kommer också att göras med en tidigare studie på

samma tema där ett centralt perspektiv via äldreomsorgschefers uppfattningar fokuserades.

1.2 Använd forskningsmetod

I föreliggande studie fokuseras enhetschefers uppfattningar om resursanpassning och verksamhetsutveckling. I respektive kommun av de 26 kommuner som deltar i Natkom 2 erhöll en enhetschef på äldreboende respektive en enhetschef inom hemtjänsten via mejl ett frågeformulär med åtta frågor. Det handlar alltså totalt om 52 personer som erhållit frågeformuläret. Sex frågor handlade om resursanpassning och verksamhetsutveckling (fråga 1 till 6 nedan). Samma sex frågor ställdes till äldreomsorgscheferna i den första studien. De andra två frågorna handlade om ledarskap och kännetecknande faktorer i kommunen (fråga 7 och 8 nedan). Dessa frågor ställdes inte till äldreomsorgscheferna utan lades till i enhetschefernas frågeformulär. Frågorna bedömdes som intressanta utifrån det som den första studien visade. De första sju frågorna är så kallade öppna frågor, det vill säga frågor utan svarsalternativ. Den åttonde frågan är en ”fylla i fråga” med svarsalternativ:

1. Vilka är enligt din uppfattning de främsta utmaningarna för äldreomsorgen i Sverige de kommande tio åren?
2. Vilka är de främsta utmaningarna för äldreomsorgen i din kommun de kommande tio åren?
3. Vilka åtgärder vidtas/kommer att vidtas för att hantera utmaningarna inom äldreomsorgen i din kommun?
4. Beskriv projekt för verksamhetsutveckling som bedrivs inom äldreomsorgen i din kommun!
5. Finns det något projekt du särskilt vill lyfta fram?
6. Vilka är enligt din uppfattning de tre viktigaste faktorerna för att kunna bedriva en god äldreomsorg?
7. Hur skulle du vilja beskriva ledarskapet i din kommun?
8. Ange i vilken utsträckning som din kommun kännetecknas av följande faktorer:

Respondenterna skulle här ta ställning till åtta faktorer; samarbete, möjligheter att pröva/experimentera, fokus på den dagliga uppgiften, utrymme för protest, förtroende, öppenhet, stabil bemanning och nyfikenhet. De hade

därvid en femgradig skala att svara utifrån som sträckte sig från ”I mycket liten utsträckning” till ”I mycket stor utsträckning”.

Att använda sig av frågeformulär har fördelen att respondenterna kan ta god tid på sig att besvara frågorna och i lugn och ro fundera över sina svar. Nackdelen är att man inte såsom vid intervjuer kan ställa följdfrågor och be respondenterna utveckla sina svar. Respondenternas svar är dock tämligen samstämmiga, vilket tyder på att kommunföreträdarna har tillåtits komma fram med sina uppfattningar. 14 enhetschefer inom hemtjänsten och 18 enhetschefer på äldreboende besvarade frågeformuläret. Svarsfrekvensen hamnade därmed på totalt 62 procent. 22 av de 26 deltagande kommunerna i forskningsprogrammet finns representerade bland svaren.

1.3 Studiens utgångspunkt – äldreomsorgscheferna om resursanpassning och verksamhetsutveckling

I Natkom-rapport 27 (Nilsson 2015 a) belyses som tidigare nämnts resursanpassning och verksamhetsutveckling utifrån ett centralt perspektiv genom äldreomsorgscheferns uppfattningar. Det empiriska materialet visar att resursanpassningen inom äldreomsorgen i de studerade kommunerna snarare handlar om flytta resurser mellan olika verksamheter än neddragningar. Äldreomsorgscheferna nämner inte neddragningar i någon större omfattning. Det har bedrivits och bedrivs en uppsjö av verksamhetsutvecklingsprojekt runt om i de studerade kommunerna gällande verksamhetsutbud, personal- och kompetensförsörjning, finansiering och teknikutveckling.

1.3.1 Verksamhetsutbud

Boenden och hemtjänst

Det pågår inom de studerade kommunerna en omstrukturering från särskilt boende till hemtjänst. De äldre ska ges möjlighet att bo kvar i sitt ordinarie boende så länge som möjligt, vilket inte bara ställer ökat krav på hemtjänsten utan också på hemsjukvården och utbyggnaden av trygghetsboenden. Behovet av särskilt boende skjuts upp. I många kommuner pågår ett arbete med att skapa trygghetsboenden. Det förefaller inte byggas så många nya sådana boenden, utan det handlar om att bygga om särskilda äldreboenden till trygghetsboenden. Särskilt boende är det gemensamma namnet för flera boendeformer som anpassats för äldre med stort behov av omsorg. Via hemtjänst får de äldre hjälp i det egna hemmet (ordinärt boende). Ett trygghetsboende är ett ordinarie boende, men med utökad service som trygghetsvärd och ge-

mensamma utrymmen. Hemsjukvård är hälso- och sjukvård som ges i det egna hemmet när personen i fråga inte kan ta sig till sin vårdcentral.

Fritidssysselsättning med mera

Det påtalas att den nya generationen äldre ställer helt andra krav än dagens äldre inte bara på boendeformerna utan också på de fritidsaktiviteter som erbjuds. Det pågår därför satsningar på mötesplatser såsom caféer och så kallade gubbluncher, men även på utflykter och kulturaktiviteter av olika slag såsom musikstunder och värdeskapande aktiviteter. Det pågår också utvecklingsprojekt gällande kost och nutrition. På äldreboenden handlar det mycket om att skapa en bra måltidsmiljö med god och näringsriktig mat i en trevlig atmosfär. Inom hemtjänsten handlar det om att personalen, såsom den gjorde förr, lagar maten hemma hos den enskilde brukaren. I de studerade kommunerna pågår också satsningar på äldrecentrum som är en slags informationscentral där både brukare och anhöriga kan få stöd och råd för att de äldre ska kunna leva ett oberoende liv. Det kan handla om demonstration av hjälpmedel, råd vid bostadsanpassning samt föreläsningar och information av olika slag. Det satsas också på så kallad uppsökande verksamhet. Uppsökande verksamhet handlar om att arbeta förebyggande och innebär att personal från äldreomsorgen söker upp de äldre i deras hem och informerar om vad de kan erbjuda för verksamhet. Ibland kan personalen också göra screeningar för förmaksflimmer och benskörhet och slussa personerna vidare till sjukvården.

1.3.2 Personal- och kompetensförsörjning

Attraktiv arbetsgivare

Det pågår också satsningar inom området personal- och kompetensförsörjning då de stora pensionsavgångarna som kommer att ske inom de närmaste åren kommer att påverka personalförsörjningen inom äldreomsorgen. Kommunerna försöker med olika medel framstå som attraktiva arbetsgivare genom att förbättra arbetsvillkoren inom äldreomsorgen och locka ungdomar till sig. Vad gäller arbetsvillkoren handlar det till exempel om att se över sysselsättningsgraden och rätten till heltid, minimera delade turer, införa vikariepool och erbjuda personalförmåner som friskvård och kompetensutveckling. Vad gäller att locka ungdomar till sig samarbetas det med både gymnasieskolor och högskolor för att öka intresset för vårdutbildningarna.

God omsorgskvalitet

Till följd av problem relaterade till personalförsörjning påtalas också faran med att vård- och omsorgskvaliteten kan bli lidande. Det kan bli svårt att upprätthålla en god kvalitet om inte personalstyrkan räcker till. I de studerade kommunerna arbetas det därför med analyser och planeringssystem för att frigöra tid som kan läggas på den enskilde brukaren, så kallad kvalitetstid. Det utvecklas också forum för kommunikation med medborgarna och brukarna såsom till exempel fokusgrupper och enkäter för att erhålla information om behovet av omsorg och kvaliteten på denna.

Kompetensutveckling

För att kunna erbjuda en äldreomsorg av god kvalitet är det också viktigt att personalen har rätt kompetens. Det satsas bland annat på kompetenslyft, alternativa karriärvägar för undersköterskor och på invandrarresurser. Det är viktigt att, i takt med att en allt större andel av befolkningen har utländsk bakgrund, anställa personal som kan främmande språk. Det pågår också utvecklingsprojekt i värdegrund. Den 1 januari 2010 infördes den så kallade nationella värdegrunden i socialtjänstlagen med innebörden att äldre ska få leva ett värdigt liv och känna välbefinnande. Det är en bestämmelse som tydliggör de äldres ökade möjligheter till inflytande vid genomförandet av socialtjänstens insatser. Med anledning av den nya värdegrunden pågår omfattande aktiviteter inom äldreomsorgen för att utveckla arbetssättet. Värdegrund handlar om gott bemötande, hur trygghet och meningsfullhet skapas och hur personalen kan bli bättre på att lyssna till brukarna och ta till vara deras vilja och önskemål.

1.3.3 Finansiering

Genomlysningar och omfördelningar

Finansieringen av äldreomsorgen är en stor utmaning och det pågår i de studerade kommunerna diverse projekt med genomlysningar och översyner av äldreomsorgen för att se vilka särskilda utmaningar som den egna kommunen står inför. På så sätt erhålls en helhetsbild över vad som väntar de kommande åren och vilka resurser som krävs. Det genomförs också omfördelningar av tillgängliga resurser så att pengarna används där de behövs bäst. Det kan handla om att omfördela resurser mellan verksamhetsområdena skola och omsorg då barnantalet minskar medan antalet äldre ökar eller att flytta resurser från särskilt boende till hemtjänst.

Biståndsbedömningar

En stor del av resursfördelningen inom hemtjänsten är hänförlig till hur biståndsbedömningar (prövning av ansökan om äldreomsorg) görs. Det pågår därför utvecklingsprojekt specifikt inriktade mot biståndsbedömningarna med syfte att övergå till mer individuella bedömningar av insatsbehoven. Det gäller att noggrant bedöma vad den sökande klarar av och inte klarar av och fokus ska ligga på det denne inte klarar av. I några av de studerade kommunerna pågår utvecklingsprojekt kallat ”brytpunkt”. I en del kommuner finns starkt förankrade kvarboendepprinciper med innebörden att de äldre har rätt att bo kvar hemma oavsett hur stort vård- och omsorgsbehov de har. Det kan bli väldigt kostsamt i längden och därför tittar man nu på brytpunkten mellan särskilt boende och hemtjänst. Om timantalet i hemtjänsten överstiger en viss gräns är det mer kostnadseffektivt att bo på äldreboende.

1.3.4 Teknikutveckling

Mobila dokumentationssystem och e-läkemedel

Äldreomsorgen använder sig av datateknik i stor utsträckning, det vill säga e-hälsa (en ny term för vårdutövande som tar hjälp av elektroniska processer och kommunikation). Idag är det möjligt att använda ett mobilt dokumentationssystem, vilket ger möjlighet att dokumentera insatser redan hemma hos de äldre för att på så sätt få en både säkrare och effektivare omsorg. Det är också möjligt att använda sig av e-läkemedel som innebär att personalen vid utdelning av läkemedel hos brukaren signerar via mobiltelefon istället för på papper. Signeringen går in i ett elektroniskt dokumentationssystem och nästa sjuksköterska ser direkt om läkemedlet är överlämnat eller inte och behöver inte längre gå och titta i en pärm. I många av de studerade kommunerna har dessa lösningar införts.

Tekniska hjälpmedel

De tekniska hjälpmedlen blir fler och fler inom äldreomsorgen. Inom hemtjänsten finns det till exempel möjlighet att utöva tillsyn nattetid med hjälp av en webbkamera istället för att göra hembesök och försök pågår i en del av kommunerna. På så vis slipper den gamle få sin nattsömn störd. Likaså finns det möjlighet att använda sig av så kallad nyckelfri hemtjänst som minskar nyckelhanteringen och sparar tid. Nyckelfri hemtjänst innebär att brukaren erhåller ett elektroniskt låsvred på sin dörr och personalen använder en kod på sin mobil för att låsa upp. Personalen behöver därmed inte hantera nyck-

lar och försök pågår även här i en del av kommunerna. Det pågår också en utveckling av flexibla larmlösningar som klarar av en viss rörlighet hos användaren så att larmet även fungerar en bit utanför hemmet. Likaså pågår en utveckling av robotar tänkta att användas inom hemtjänsten för exempelvis matning och hygien.

Viktiga faktorer för en god äldreomsorg

När äldreomsorgscheferna anger de tre viktigaste faktorerna för att bedriva en god äldreomsorg nämner flertalet av dem följande:

- God ekonomi
- Bra ledarskap
- Tydliga mål
- Kompetent personal
- God kvalitet
- Brukarfokus
- Värdegrund

För att bedriva en god äldreomsorg behövs det tillräckligt med ekonomiska resurser och kommunerna måste arbeta för en god finansiell situation. Det behövs också ett bra ledarskap och tydliga mål för verksamheten som dirigerar kommunen i rätt riktning. Likaså är det enligt respondenterna viktigt med utbildad personal som trivs på sitt arbete och känner delaktighet och engagemang i detta. Personalen ska vidare tillhandahålla en god kvalitet på omsorgen och ha brukarfokus i sitt arbete i meningen att tillgodose de äldres behov och önskemål. Äldreomsorgscheferna nämner också värdegrund som en viktig faktor för en god äldreomsorg. Några av respondenterna talar också om vikten av att ha en samsyn i hela organisationen, från verksamma i det dagliga omsorgsarbetet till beslutsfattare. Andra talar om vikten av att ha god kommunikation med politikerna och stabilitet i politiken. Likaså nämner några att transparens och en god personalpolitik är betydelsefullt i sammanhanget.

Det kan konstateras att det händer mycket inom äldreomsorgen. Det pågår en omfattande resursanpassning och verksamhetsutveckling. Äldreomsorgen i de studerade kommunerna uppvisar förändringsbenägenhet och omorienterar sig till de nya förutsättningar som råder. Samtidigt måste den ordinarie verksamheten upprätthållas på ett välfungerande sätt. Det handlar alltså om

att kunna förändras men samtidigt upprätthålla en viss kontinuitet. I de studerade kommunerna förefaller personalen både arbeta med att upprätthålla den ordinarie verksamheten och pröva nytt, eller med andra ord kännetecknas av både kontinuitet och förändring. Äldreomsorgen tycks också kännetecknas av framförhållning. Framförhållning handlar om att ligga steget före och ha beredskap inför kommande utveckling. Framförhållning är viktigt inte minst för kommunernas hållbarhetsarbete. Det empiriska materialet visar att det i de studerade kommunerna förefaller finnas ett långsiktigt tänkande och planerande för kommande generationer samtidigt som dagens medborgare också ska erhålla välfärd och trygghet.

Efter detta inledande kapitel följer i kapitel två en presentation av studiens litteraturgenomgång. I kapitel tre presenteras det empiriska materialet och i det sista kapitlet förs en diskussion utifrån det empiriska materialet och jämförelser görs med den första studien av äldreomsorgscheferna för att öka förståelsen för hur kommuner kan anpassa verksamheten till förändrade förutsättningar.

2. Betydelsen av konkurrerande värden

För att öka förståelsen för hur kommuner kan anpassa verksamheten till förändrade förutsättningar måste studiens empiriska material också relateras till litteratur inom området. I detta kapitel förs i det första avsnittet ett resonemang kring konkurrerande värden då organisationer rymmer konkurrerande värden och har att hantera dem för att vara effektiva och anpassa och utveckla verksamheten. I det andra avsnittet diskuteras de två konkurrerande värdena kontinuitet och förändring då resursanpassning bland annat innefattar att upprätthålla kontinuitet i verksamheten och verksamhetsutveckling innefattar förändring. Därefter följer en illustration av hur kommunala ekonomichefer tänker kring de två begreppen kontinuitet och förändring kopplat till sina respektive kommuner. I avsnitt fyra diskuteras professionella grupper och deras förändringsbenägenhet då det inte alltid är helt lätt att åstadkomma förändringar såsom till exempel ett ökat kostnadsmedvetande på verksamhetsnivå.

2.1 En effektiv organisation hanterar konkurrerande värden

Att ekonomi har en central roll inom den offentliga sektorn idag är självklart med tanke på hur den finansiella situationen gestaltat sig under de senaste decennierna. Det gäller att öka uppmärksamheten på ekonomi för att främja resursanpassning och verksamhetsutveckling. En stärkt ekonomifokus, med innebörden att ekonomin hamnar i blickpunkten och kostnadseffektivitet uppmuntras, blir centralt. En stärkt ekonomifokus med betoning på kostnadseffektivitet är betydelsefullt runt om i våra kommuner, inte minst på den lokala nivån. Att öka uppmärksamheten på ekonomin bland de anställda på förvaltnings/verksamhetsnivå betraktas som ett viktigt medel för att främja en god finansiell utveckling (Nilsson 2012). Brorström med flera (2013) konstaterar att ett ideal inom kommunal verksamhet är en stark fokusering på ekonomi och att framgången hänger på att alla tar ansvar för ekonomin. Som ett led i den ökade uppmärksamheten på ekonomi har enligt författarna

begreppen rationalisering och effektivisering vunnit kraft, medan det inte gärna talas om besparingar och neddragningar. Det gäller att vara en effektiv organisation.

En effektiv organisation äger förmåga att hantera konkurrerande värden (se till exempel Quinn och Rohrbaugh 1981, Butler 1991 och North 1990/1993). Enligt författarna rymmer organisationer motstridiga värden och behöver vara bra på olika saker samtidigt för att vara effektiva. En del i att vara en effektiv organisation är att förena kostnadseffektivitet med förmåga att anpassa sig till nya förutsättningar. Kostnadseffektivitet handlar om att sträva mot att uppnå ett optimalt resursutnyttjande. Anpassningsförmåga handlar om att det finns beredskap och förmåga att anpassa sig till förändrade förutsättningar så att organisationen kan överleva på sikt. Detta i sin tur förutsätter en kontinuerlig kompetensutveckling samt att kreativitet och innovationer uppmuntras.

En viktig omständighet i sammanhanget är att kostnadseffektivitet och anpassningsförmåga kan motverka varandra. Det räcker inte att tillhandahålla en väl fungerande verksamhet till en begränsad kostnad. En alltför stark fokus på dagens situation kan bli problematisk i ett längre perspektiv på bekostnad av en långsiktigt gynnsam utveckling. En stark identifikation med den verksamhet som bedrivs försvårar ett ifrågasättande av verksamheten och därmed en anpassning till förändrade förutsättningar. Omvänt försvårar en ständig beredskap för förändring den inlärning som är nödvändig för att åstadkomma ett optimalt resursutnyttjande. En effektiv organisation är därför bra på båda sakerna samtidigt eller har med andra ord förmåga att hantera konkurrerande värden.

2.2 Kontinuitet och förändring – två konkurrerande värden

I studier av organisationers utveckling har ovanstående resonemang om effektivitet och anpassningsförmåga beskrivits i termer av de två konkurrerande värdena kontinuitet och förändring (se till exempel Lewin 1947, Pettigrew med flera 2001, Brorström och Siverbo 2001, Nasim och Sushil 2011). I dessa studier framhålls bland annat olika organisatoriska egenskaper som viktiga förklaringsfaktorer för förmågan att upprätthålla effektivitet och åstadkomma en gynnsam utveckling. Egenskaper som har med kontinuitet att göra bevarar stabilitet och bäddar därmed för kostnadseffektivitet. Egenskaper som har med förändring att göra möjliggör anpassning till förändrade förutsättningar. En organisation som förenar egenskaper som främjar konti-

nuitet med egenskaper som främjar förändring ger utrymme för aktörerna att pröva, utveckla och genomföra förändringar utan att bli ifrågasatta. Det finns ett grundläggande förtroende för att de avsikter som finns hos medarbetarna är gynnsamma för helheten. Det finns förutsättningar för en konstruktiv prövning av olika idéer och för förändring på ett för hela organisationen gynnsamt sätt. En organisation som inte förenar egenskaper som främjar kontinuitet med egenskaper som främjar förändring blir en organisation där det saknas vilja att förändra eller att aktörerna inte ges utrymme till förändring. Det saknas förtroende och ledning och verksamhet strävar inte åt samma håll. En effektiv organisation hanterar över tid avvägningen mellan kontinuitet och förändring på ett bra sätt och det talas i litteraturen om vikten av att finna en balans mellan kontinuitet och förändring.

En för stark betoning på kontinuitet innebär att förmågan att anpassa verksamheten till förändrade förutsättningar försvagas över tid. Organisationen blir duktig på att göra det den gör, men hanterar inte behovet av omställning så bra. Kontinuitet är bra och innebär en verksamhet av hög kvalitet, men den måste förenas med förändring. En för stark betoning på förändring innebär dock att den ordinarie verksamheten sannolikt inte utförs på ett ändamålsenligt sätt och att lärande försvåras. Det gäller därför att finna en balans mellan kontinuitet och förändring. Nasim och Sushil (2011) konstaterar att det gjorts många studier som pekar på betydelsen av att balansera kontinuitet och förändring, men att väldigt få av dem pekar på hur detta kan göras. En del författare poängterar vikten av flexibilitet i sammanhanget och menar att organisationen måste vara flexibel för att kunna balansera de två värdena (se till exempel Volberda 1998). Dunford med flera (2013) poängterar att det inte finns någon entydig definition av vad en flexibel organisation är, men att det gäller att vara lagom flexibel då för mycket eller för lite flexibilitet medför att organisationen inte kan svara optimalt på hot och möjligheter i sin omgivning. Författaren menar dessutom att organisationens förmåga att anpassa sig till omgivningen beror på vilka tidigare erfarenheter organisationsmedlemmarna har av förändringsarbete, det vill säga att historien har betydelse.

I Nilsson (2014) förs ett resonemang kring kommunal stabilitet och förändring. Författaren påpekar att det är viktigt för kommunerna att kunna omorientera sig till de nya förutsättningar och omvärldsförhållanden som råder. Det gäller att förnya sig och utveckla sin verksamhet för att trygga servicen för medborgarna. Kommunerna får inte bli för stabila. Å ena sidan

är det inte är bra att vara för stabil, men å andra sidan förväntas det att kommunerna är just stabila. Att något är stabilt innebär att något är varaktigt och hållbart och våra kommuner har att arbeta för en hållbar utveckling. För den kommunala verksamheten gäller det att tänka långsiktigt och planera för kommande generationer. Samtidigt som kommunerna ska vara stabila med tanke på framtiden, ska de också vara förändringsbenägna med tanke på nutiden. Nilsson konstaterar att utmaningen för den offentliga sektorn tycks vara att finna en lagom balans mellan stabilitet och förändring. Burchell och Korb (2006) menar att stabilitet och förändring måste följas åt. I en organisation där värdet på den ena variabeln ökar men inte värdet på den andra, kommer så småningom kaos och förödelse att råda. Omvänt gäller att om värdet på endast den ena variabeln minskar, kommer tröghet och stagnation att bli resultatet.

2.3 Kommunala ekonomichefer om kontinuitet och förändring

Kommunforskning i Västsverige genomför sedan tio år tillbaka årligen en enkät riktad till Sveriges samtliga kommunala ekonomichefer. I enkäten mäts bland annat åtta organisatoriska egenskaper som är förknippade med kontinuitet och förändring. Ekonomicheferna ska bedöma i vilken utsträckning deras respektive kommun kännetecknas av de olika egenskaperna. Hälften av egenskaperna främjar förändring och de andra hälften kontinuitet. Resultatet av ekonomichefsenkäten presenteras i den så kallade ROS-rapporten där ROS står för Redovisning, Organisering och Styrning (för den senaste ROS-rapporten se Nilsson 2015 b).

De fyra egenskaper som har med kontinuitet att göra utgörs av samarbete, förtroende, fokus på den dagliga uppgiften samt stabil bemanning. Samarbete, förtroendefulla förhållanden, fokus på uppgiften och en stabil bemanning reducerar osäkerhet och skapar en grundläggande trygghet för aktörerna inom organisationen, varför egenskaperna antas främja kontinuitet. De fyra egenskaper som har med förändring att göra utgörs av möjligheter att pröva/experimentera, utrymme för protest, nyfikenhet och öppenhet. Utrymme för att experimentera, göra sin röst hörd och vara nyfiken samt en stor öppenhet utåt antas vara egenskaper som främjar förändring. I enkäten ombeds ekonomicheferna att bedöma i vilken utsträckning deras respektive kommun kännetecknas av de olika egenskaperna. De har därvid fem svarsalternativ att välja mellan; ”I mycket stor utsträckning”, ”I ganska stor utsträckning”, ”I varken stor eller liten utsträckning”, ”I ganska liten ut-

sträckning” samt ”I mycket liten utsträckning”. I tabell 1 presenteras ekonomichefernas bedömning för år 2015 (se Nilsson 2015 b).

Tabell 1. Egenskaper för kontinuitet och förändring – ekonomichefer (balansmätt) ¹

Värde för kontinuitet

Fokus på den dagliga uppgiften	76
Samarbete	60
Stabil bemanning	26
Förtroende	48
<i>Summa</i>	<i>210</i>

Genomsnittligt värde 52

Värde för förändring

Öppenhet	53
Möjligheter att pröva/experimentera	6
Utrymme för protest	15
Nyfikenhet	10
<i>Summa</i>	<i>84</i>

Genomsnittligt värde 21

Tabell 1 visar att ekonomichefernas bedömning är att värdet för kontinuitet ligger avsevärt högre än värdet för förändring, med ett genomsnittligt balansmätt på 52 respektive 21. Fokus ligger på den dagliga uppgiften, det vill säga uppmärksamheten är stor på att genomföra verksamhet. Kommunerna är koncentrerade på att utföra det välfärdsuppdrag som åligger dem. Ekonomicheferna bedömer för övrigt bemanningen som tämligen ostabil, vilket ökar osäkerheten i organisationen. Det kan också konstateras att det enligt ekonomicheferna är väldigt liten fokus på att vara nyfiken och experimentera/pröva nytt och därmed finna nya sätt att möta rådande situation på. Notera det särskilt låga balansmättet för möjligheter att pröva/experimentera med värdet 6. Möjligheterna att göra sin röst hörd är också begränsade. Kommunerna är enligt ekonomicheferna duktiga på att göra det de redan gör, men sämre på att skapa förutsättningar för förändring. Nilsson väcker frågan vilken kapacitet kommunerna har att möta förändringsbehovet när fokus ligger på den dagliga uppgiften. Givetvis måste den ordinarie verksam-

1) Balansmätt har beräknats genom att de ekonomichefer som inte instämde i att egenskapen kännetecknar kommunen har subtraherats från dem som instämde. Ett balansmätt på 100 innebär att alla instämmer och ett balansmätt på noll innebär att lika många tar avstånd från påståendet som att de instämmer.

heten upprätthållas på ett välfungerande sätt, men samtidigt måste organisationen kunna anpassa sig till nya förutsättningar. Det handlar om att kunna förändras, men samtidigt också upprätthålla en viss kontinuitet. Förändring innebär utveckling och för verksamheten framåt, men måste balanseras med kontinuitet eftersom värdefullt kunnande i organisationen måste tas tillvara.

2.4 Professionella grupper och förändringsbenägenhet

Det är inte alltid helt lätt att åstadkomma förändringar på verksamhetsnivå. Särskilt svårt kan det bli bland professionella grupper dit en rad aktörer inom den offentliga sektorn kan räknas in. Förr räknades ingenjörer och läkare hit, men idag gäller begreppet i ökande grad även grupper av kommunala aktörer såsom personal inom skola, barn- och äldreomsorg. Professionella aktörer är ofta emot förändringar som inte har direkt anknytning till deras arbetsuppgifter. De professionella aktörerna kräver en långtgående autonomi i sitt arbete och ser ogärna att andra än de professionella kollegorna blandar sig i verksamheten. De professionellas arbets sätt är brukarorienterat och kvaliteten på arbetet bedöms enligt de professionellas normer. Arbetet låter sig inte mätas på ett enkelt sätt och verksamhetsutövningen kan därför endast svårligen bedömas av andra än de professionella kollegorna. Kontrollen är kollegialt betingad.

De professionellas autonomi gör att administratörerna har svårt att styra och förändra verksamheten. Professionella aktörer kan motsätta sig förändringar då dessa ofta uppfattas utgöra ett hot mot autonomin och inverka negativt på kvaliteten. Nilsson har i ett flertal studier tittat på professionella aktörers förhållande till kravet på ett ökat kostnadsmedvetande som alltmer började betonas under början av 1990-talet (Nilsson 1999, 2002 och 2005). Från att under 1990-talet i mångt och mycket ha motsatt sig att hushålla bättre med resurserna, uppfattades kravet på ett ökat kostnadsmedvetande i början på 2000-talet som mer acceptabelt, även om det inte alltid visade sig i praktisk handling utan likväl som en attitydförändring.

Förutom professionella aktörer och administratörer återfinns också politiker i den kommunala organisationen. Kouzes och Mico (1979) talar om tre domäner; politik, ledning och service. Den politiska domänen har konflikt som organisationsprincip och olika åsikter förväntas brytas mot varandra. Den politiska domänen innefattar en rad mekanismer som verkar för att initiera och vidmakthålla motstridiga intressen. Den administrativa domänen utgörs av administratörer som handhar uppgifter utanför den direkta

verksamheten och som ofta är skolade i ett systemtänkande där de ser organisationen som en styrbar helhet. Var och en av de tre domänerna utvecklar sina normer och värderingar, det vill säga sitt se att se på verkligheten. Med utgångspunkt i Kouzes och Micos beskrivning kan man förenklat säga att politikerna strävar efter att på ett rättvist och ekonomiskt försvarbart sätt tillfredsställa befolkningens behov och önskemål. Administratörerna strävar efter kostnadseffektivitet, medan de professionellas arbete syftar till att ge den enskilde brukaren en god vård- och omsorg, utbildning etcetera och bygger på principen om autonomi.

Morén med flera (2015) uppmärksammar att de tre domänerna är sammanbundna med varandra eftersom organisationer är beroende av samspel och utbyte med andra system i sin omvärld. Deras inre förhållanden måste sammanlänkas med yttre kringliggande villkor, varför även de professionella påverkas av omvärlden i allra högsta grad. Morén med flera kallar denna påverkan från omvärlden för fjärrstyrning. Fjärrstyrning handlar om att de styrningsideal, normer, kunskapsnyer och teknologier som råder i samhället, legitimeras och sprids av centrala institutioner ned till enskilda organisationer.

Under senare år har fenomenet hybridisering alltmer kommit att diskuteras inom offentlig sektor (se till exempel Denis med flera 2015, Skelcher och Smith 2015). Gränserna mellan den offentliga sektorn, privata sektorn och frivilligsektorn har börjat suddas ut med följd att olika normer, värderingar och principer möter varandra och blandas upp. Hybridisering sker också inom enskilda organisationer och ända ned till individnivå, vilket kan leda till att nya yrkesroller formas. En utveckling idag är en ökad hybridisering av medicin och ekonomi. Kurunmäki (2004) har undersökt ekonomiseringen inom finsk hälso- och sjukvård och menar att läkarkåren i Finland har tillägnat sig ett kostnadsmedvetande i sådan utsträckning att en hybridisering skett av medicin och ekonomi. Ekonomistyrning har blivit en grundläggande del av läkarnas vardag och därmed av deras yrkesroll. Hybridiseringen är fullt naturlig då läkarna idag har att beakta både kvalitet och effektivitet, mäta prestationer, arbeta med innovationer, samarbeta över discipliner och lära av andra, det vill säga sådana värden som traditionellt inte förknippas med professionella aktörer (Nordegraaf 2015). Nordegraaf menar att hybridiseringen dock inte är helt oproblematiserbar utan kan leda till spänningar i organisationen och motstånd från enskilda individer. Långt ifrån alla läkare ser med blida ögon på ekonomiseringen men ska enligt författaren uppmuntras att se utvecklingen som en normal och naturlig del av sitt arbete som berikar

den professionella rollen istället för någonting som urholkar den. McGivern med flera (2015) har tittat på läkare som intagit en administrativ ledningsfunktion och skiljer mellan tillfälliga och frivilliga hybridroller. Inom ramen för de tillfälliga hybridrollerna bevarar de professionella sina normer och värderingar och intar den nya rollen enbart för att de tvingas till det. De vill inte avancera i sina hybridroller eftersom de inte vill förlora sin professionella identitet. I de frivilliga hybridrollerna utvecklar de professionella äkta hybrididentiteter och tycks se ledarskap och ekonomi som en legitim subspecialitet inom den medicinska professionen.

Avslutningsvis kan konstateras att styrningen av den offentliga sektorn är en komplex process där ekonomiska, politiska, professionella och medborgarligena intressen interagerar med varandra, och blir en spegling av olika aktörers förmåga att hävda och bevara sina intressen. Det är en grannlaga uppgift att koppla samman de olika intressena och få de olika aktörerna att sträva mot samma mål såsom till exempel resursanpassning och verksamhetsutveckling.

3. Enhetscheferna om resursanpassning och verksamhetsutveckling

Ett frågeformulär med åtta frågor sändes som tidigare beskrivits till enhetschefer inom hemtjänst och äldreboende. Frågeformuläret inleddes med att enhetscheferna ombads beskriva de främsta utmaningarna för äldreomsorgen i Sverige, liksom också för deras respektive kommun, de kommande tio åren. Det förelåg inga skillnader i svaren gällande utmaningarna för de enskilda kommunerna och Sverige som helhet, varför de båda frågorna inte redovisas separat. Därefter skulle enhetscheferna berätta om vilka åtgärder som vidtas/kommer att vidtas för att hantera utmaningarna och sedan tillfrågades de om vilken verksamhetsutveckling som bedrivs inom äldreomsorgen i deras kommuner. Då svaren på frågorna om åtgärder för att hantera utmaningarna och den bedrivna verksamhetsutvecklingen inte skiljde sig nämnvärt åt, redovisas dessa tillsammans med utmaningarna i de fem avsnitten; brukarfokus, verksamhetsutbud, personal- och kompetensförsörjning, finansiering och teknikutveckling. De fem avsnitten är därmed naturligt framvuxna ur det empiriska materialet och inte strukturerade utifrån frågeformuläret. I ytterligare en av frågorna skulle respondenterna beskriva ledarskapet i kommunen och svaren på frågan återfinns i avsnittet ”Ledarskap”. I ännu en fråga skulle de ange de tre viktigaste faktorerna för att kunna bedriva en god äldreomsorg. Faktorerna redovisas i avsnittet ”Viktiga faktorer för en god äldreomsorg”. Den sista frågan, i vilken enhetscheferna skulle ange i vilken utsträckning deras respektive kommuner kännetecknas av åtta egenskaper, presenteras i avsnittet ”Kontinuitet och förändring”.

Det förelåg inga nämnvärda skillnader i svaren mellan enhetschefer inom hemtjänst respektive äldreboende och deras utsagor presenteras därför inte var för sig. Då även äldreomsorgschefernas och enhetschefernas uppfattningar om resursanpassning och verksamhetsutveckling är lika används samma rubriker här som i avsnitt 1.3 där äldreomsorgschefernas uppfattningar pre-

senteras. Undantaget rubrikerna brukarfokus, ledarskap samt kontinuitet och förändring. Frågorna om ledarskap och kännetecknande faktorer fanns inte med i äldreomsorgschefernas frågeformulär. Brukarfokus fick ett eget avsnitt eftersom enhetscheferna uppehöll sig mycket kring detta.

3.1 Brukarfokus

Enhetscheferna berättar att begreppet brukarfokus är centralt inom äldreomsorgen idag och att en av utmaningarna är att arbeta med detta synsätt. Brukarfokus handlar om att anlägga ett nytt brukarcentrerat synsätt benämnt ÄBIC (äldres behov i centrum). ÄBIC har tagits fram av Socialstyrelsen och innebär att äldre personer ska få hjälp och stöd utifrån sina individuella behov, inte utifrån utbudet av existerande insatser. ÄBIC innebär ett behovsinriktat arbetssätt med strukturerad dokumentation av behov, mål och resultat i handläggningen, genomförandet och uppföljningen av vård och omsorg av äldre. ”Det gäller att få verksamheten mer behovsinriktad och individanpassad så att man anpassar insatser och olika boendeformer efter vårdtagarnas behov” och ”det är individen i fokus och inte målgruppen”. Enhetscheferna talar om en ökad fokus på den enskilde individen där ett tidigare synsätt inom vilket de äldre betraktades som en grupp med likartade behov frångås alltmer.

”Vi kommer att börja arbeta efter ÄBIC under året. Detta kommer att leda till att verksamheten blir mer inriktad på behov än insatser. Vi har köpt in en speciell modul till vårt verksamhetssystem, vilket vi tror kommer att underlätta förändringsprocessen.”

”På ett av äldreboendena har ett planeringssystem införts vilket medfört ett mer strukturerat arbetssätt utifrån brukarens behov, vilket inneburit att brukaren kommer i fokus och ges möjlighet att fortsätta leva sitt liv efter flytt till boendet.”

I ÄBIC är det brukarna och deras individuella behov som ska genomsyra äldreomsorgen och inte fördefinierade insatser. ”Vi ska se till att de äldre kan hantera sin situation och få ett meningsfullt liv.” Det nya synsättet kräver nya arbetssätt och innebär också enligt enhetscheferna mer uppföljning och dokumentation.

I kommunerna pågår också utvecklingsarbete i värdegrundsfrågor som handlar om det goda mötet och reflektion. Personalen ska ta sig tid att lyssna

på den enskilde brukaren, bemöta denne respektfullt i både ord och handling och reflektera över sitt bemötande. I flera av kommunerna har det utbildats så kallade värdegrundsledare som i sin tur utbildar övrig personal i värdegrund. Värdegrundledarna fungerar som en slags värdegrundsbärare på sin arbetsplats. ”Vi satsar på utbildning för all personal i värdegrundsfrågor” och ”vi har utbildat elva värdegrundsledare i vår kommun som sedan håller utbildning i cirkelform för all personal”.

”Mitt eget demensboende har arbetat aktivt i team med bemötande och omvårdnadsmetoder. Genom detta har vi god kvalitet och lyckats minska genomsnittet av antalet mediciner per brukare. Fokus är alltid den äldres behov i centrum och resulterar ofta i en handlings- och bemötandeplan som ska följas och utvärderas. Vi konkretiserar vad värdegrundens, delaktighet och självbestämmande innebär i praktiken.”

3.2 Verksamhetsutbud

Respondenterna påpekar att såväl de äldre och deras anhöriga ställer högre krav på äldreomsorgen idag jämfört med tidigare och detta gäller både boendeformerna och de fritidsaktiviteter som erbjuds. De äldre är mer pålästa och har andra krav på insyn och delaktighet. De är mer medvetna om sina rättigheter än tidigare generationer. ”De äldres krav har ökat och en ökad utbildningsnivå medför att man är medveten om sina rättigheter” och ”man ska inte ha ren omvårdnad, men inte bara bingo och gudstjänster heller”. Det pågår utvecklingsarbete för att ge de äldre en meningsfull fritid men också ett bättre vardagsliv. Enhetscheferna berättar om satsningar på mötesplatser såsom caféer och luncher och kulturaktiviteter såsom konserter och läsecirklar. I en av kommunerna anordnas det en gång i månaden konserter med professionella musiker på ett av äldreboendena.

”På Solgårdens äldreboende har vi arbetat mycket med kultur. Kan inte du ta dig ut till kulturen så tar vi in kulturen på äldreboendet.”

Vad gäller satsningarna på ett bättre vardagsliv pågår arbeten med inomhus- och utomhusmiljön på äldreboenden. Det kan handla om att försöka skapa en så hemlik miljö som möjligt, kanske med inslag i inredningen från svunna tider. Det kan också handla om att skapa en vacker trädgård, eller en ”sin-nenas trädgård” som en av respondenterna uttrycker det. På ett äldreboende finns det till exempel både honor och dansbana, inte minst för att personer med demenssjukdomar på så sätt stimuleras att minnas.

Det berättas också att det bedrivs så kallad uppsökande verksamhet då personal från äldreomsorgen söker upp de äldre i deras hem och informerar om vad de kan erbjuda för verksamhet och även gör olika screeningar för att kunna slussa de äldre vidare till sjukvården. Det pågår även satsningar på kost och nutrition som på äldreboendena till stor del handlar om att skapa en lugn och trivsamtidsmiljö. Inom hemtjänsten handlar satsningar på kost och nutrition om att personalen återigen lagar mat hemma hos de äldre. I en av kommunerna har denna matlagning i brukarens hem lett till en fin utmärkelse:

”Hemtjänsten har fått utmärkelsen Sveriges seniorvänligaste kommun. En bidragande orsak till det är att vi lagar mat i hemmet. Det har också fått väldigt fina resultat i undersökningen ’Så här tycker de äldre om äldreomsorgen’.”

Enhetscheferna berättar dessutom om omstruktureringar från särskilt boende till trygghetsboende och hemtjänst, då de äldre ska ges tillfälle att bo kvar i sitt ordinarie boende så länge som möjligt. Respondenterna poängterar att man lätt måste kunna omvandla trygghetsboendena till särskilda boenden igen då vårdbehoven förändras och de äldre behöver mer omfattande vård- och omsorgsinsatser. Ibland kan det vara nödvändigt att ställa om snabbare än vad det var tänkt. I en av kommunerna minskades antalet platser på äldreboendena ned eftersom de inte behövdes. Det fanns i den aktuella kommunen åtta tomma platser och det ansågs därför vara bättre att stänga en enhet. Nu är läget plötsligt ett annat då det återigen är kö till äldreboendena och kommunen måste tänka på att bygga ut igen. I en annan kommun har man gjort samma erfarenhet och precis öppnat sju boendeplatser igen.

”Vi försöker att anpassa de befintliga boendena efter de behov som våra vårdtagare har. Troligen kommer viss ombyggnation men även nybyggnation att behövas för att kunna tillgodose behoven.”

”Vi gör om boenden och renoverar och tittar på samverkan med de kommunala bostadsbolagen, Vi har en oerhörd ökning inom hemvården. Det kan vara att de privata fastighetsbolagen och de kommunala hittar andra sätt att bo.”

Enhetscheferna påpekar att en effekt av att de gamla blir allt äldre är att antalet personer med demenssjukdomar också kommer att bli fler. Därför pågår det i kommunerna utvecklingsarbete kring demenssjukdomar och planering

för framtida demensboenden. Några av respondenterna nämner att det i deras kommuner skapats specialiserade hemtjänstgrupper som arbetar över hela kommunen med särskild inriktning mot demens. På så sätt erhålls ett sammanhållet arbete med demenssjukdomar, vilket skapar överblick och effektivitet. ”Vi har startat upp demensteam med särskild personal som getts utbildning och handledning för att tillsammans utveckla vård- och omsorg av personer med demenssjukdomar.”

3.3 Personal- och kompetensförsörjning

En av utmaningarna inom äldreomsorgen är enligt respondenterna de kommande årens personal- och kompetensförsörjning som förväntas bli svår på grund av stora pensionsavgångar och lågt intresse bland ungdomar för vård- och omsorgsarbete.

”Ett stort antal personer med gedigen erfarenhet kommer att gå i pension de närmaste åren. Att få tag i utbildad, kompetent och kunnig personal att ersätta dessa med ser jag som den främsta utmaningen.”

Respondenterna påpekar att det gäller att arbeta med olika åtgärder för att både locka ny personal till sig och behålla den befintliga. Det gäller att framstå som en attraktiv arbetsgivare och förbättra arbetsvillkoren genom att till exempel erbjuda alla medarbetare heltid, minimera delade turer, införa mer flexibla bemanningslösningar, erbjuda kompetensutveckling och bättre lön samt höja statusen på yrket. ”Vi måste stärka och behålla den personal vi har” och ”vi behöver tänka nytt när det gäller rekrytering”. Kan kommunen erbjuda heltidstjänster ökar förutsättningarna enligt enhetscheferna att personal söker sig till äldreomsorgen. Lönen måste också bli bättre då det är svårt att locka personal med dagens lönenivåer. ”När till exempel gruvindustrin erbjuder 5 000 - 15 000 kr mer i månaden väljer många att söka sig dit.” Enhetscheferna betonar också att det gäller att höja statusen på vård- och omsorgsyrket. Det gäller att uppvärdera yrket och få personalen att känna sig stolt över sitt arbete. En viktig del i detta är att marknadsföra och informera om äldreomsorgen. ”Man måste höja statusen i yrket och säkra personal med god och tillräcklig kompetens samt tillräckligt antal personal för att bedriva vården”.

Enhetscheferna betonar också vikten av att personalen vidareutbildar sig och tar in ny kunskap, varför kommunerna måste erbjuda kompetensutveckling. En viktig del i detta är att erbjuda undersköterskeutbildning till dem

som saknar sådan och att erbjuda demensutbildning då behovet av personal med kunskap om demenssjukdomar kommer att bli stort. ”Kommunen uppmantrar fast anställda vårdbiträden att gå undersköterskeutbildning på distans för att kombinera arbete och studier.” Likaså betonas det att det måste göras satsningar på att rekrytera flerspråkig personal och ge utbildning i frågor som rör olika kulturer. Andelen brukare med utländsk bakgrund blir allt fler och det gäller att ta tillvara personal med utländsk bakgrund.

Det gäller också enligt respondenterna att öka intresset för vård- och omsorgsarbete bland ungdomar, vilket inte är helt lätt. Det handlar om att informera på vård- och omsorgsutbildningar inom både gymnasieskola och högskola. I vissa av kommunerna finns särskilda ambassadörer för detta. Det påtalas att de viktigaste ambassadörerna dock är personalen själv och att det handlar om hur denna pratar om sitt arbete inför andra. I mindre kommuner är det inte bara svårt att få ungdomar att välja vård- och omsorgsutbildningar utan dessutom svårt att få ungdomarna att stanna kvar i kommunen efter utbildningen. De större städerna lockar.

”Dessutom har vi en procentuellt sett stor andel äldre kommuninvånare så antalet vårdtagare minskar inte. De som är unga får till andra orter för utbildning och det är inte så vanligt att de kommer tillbaka.”

3.4 Finansiering

En fjärde utmaning som tas upp av enhetscheferna är det ansträngda ekonomiska läget och att få pengarna att räcka till. Några av respondenterna berättar i sammanhanget att de har ”uppvaktat” kommunpolitikerna i olika omgångar och i olika forum för att få dem att förstå allvaret i situationen. Det anses vara en svår ekvation att lösa då brukarna blir allt fler, allt äldre och dessutom ställer allt högre krav på äldreomsorgen. Detta i sin tur medför ett ännu mer komplext och dyrare omsorgsbehov.

”Det blir fler och fler äldre som lever allt längre. De äldre får allt mer komplexa behov. ... Man kommer att få lägga ut mycket mer på anhöriga och frivilligorganisationer. Frågan är om det kommer att finnas skattefinansierade medel till äldreomsorgen. När man är över 85 år räcker det inte med städ och tvätt inom hemtjänsten, utan man behöver omfattande insatser.”

Då det knappast är tal om att erhålla finansiering i tillräcklig omfattning handlar det enligt respondenterna om att göra förändringar i nuvarande arbetssätt för att kunna hantera situationen och erhålla ett mer effektivt resursutnyttjande. Det jobbas därför med bemanningsanalyser och schemaanalyser för att försöka frigöra tid och optimera denna. Det gäller att lägga personalens scheman så att bemanningen säkerställs på bästa sätt och utnyttjas till fullo. Ett led i detta är också att utveckla särskilda planeringssystem för ändamålet.

”Vi startar nu i dagarna ett projekt som handlar om planering i hemtjänsten, som är ett datorstyrt verktyg som ska underlätta den dagliga planeringen i grupperna då det krävs snabba insatser vid utskrivningar från sjukhusen.”

I en av kommunerna tillämpas en viss överanställning för att klara av korttidsfrånvaron på ett bättre sätt. I en annan kommun prövas ett nytt sjuk- och friskänmälningssystem för att bättre kunna planera den dagliga bemanningen. ”Vi måste se till att vi är rätt personal, med rätt kompetens på rätt tid och plats i förhållande till att allt ska vara kostnadseffektivt och genomföras med korta ställtider.” I ytterligare en kommun har det införts vårdplanering via videokonferenser, vilket sparar tid men också medför en ökad kvalitet på vård- och omsorgen då alla enheter i kommunen numera arbetar på samma sätt. Samma koncept tillämpas i en annan kommun i deras kontakter med ortens sjukhus. Personalen slipper åka till sjukhuset som är beläget fem mil bort, vilket frigör tid som kan läggas på de äldre istället.

En av enhetscheferna berättar dessutom att personalen har arbetat med ett projekt i syfte att få ned sjukskrivningarna genom att personalen i större utsträckning får vara med och styra och planera sitt arbete. Med färre sjukskrivningar behöver man inte ta in lika många vikarier och sparar både tid och pengar. Under två års tid var personalen regelbundet i väg på utbildning i internatform som ett led i projektet. ”Det handlade om att få in det tänket i vardagen och det har vi nu och nu gäller det att vi inte tappar det.”

Det påpekas också att brukarnas insatser ska vara behovsprövade, det vill säga att personalen inte ska ge de äldre mer hjälp än vad de behöver. Detta handlar inte bara om ekonomi utan också om att ge de äldre en stärkt självkänsla, att de ser att de fortfarande kan klara av vissa saker själv. ”Vi ska inte alltid ge full service, utan bara det de äldre inte kan.” En av respondenterna berättar att man i hennes kommun inom hemtjänsten bedriver ett projekt som syftar till att schemaläggningen ska utgå från de enskilda brukarnas verkliga vård- och omsorgsbehov och inte från några schabloner.

I sammanhanget tar respondenterna också upp faran med att vårdkvaliteten kan bli lidande till följd av den ansträngda ekonomin och någon frågar sig hur personalen ska kunna garantera en god kvalitet när brukarantalet ökar och kostnaderna stiger, men kommunerna inte har tillräckligt med pengar. En av kommunerna har erhållit anslag från Vinnova för att undersöka hur kvaliteten kan kopplas till den finansiella ersättningen. Enhetschefen från den aktuella kommunen påpekar att de idag får betalt för utförda insatser, men att det inte finns någon direkt koppling till kvaliteten på insatserna. I projektet görs försök att koppla samman ersättningen med kvaliteten på vård- och omsorgen och enligt enhetschefen blir ”Vinnovaprojektet banbrytande om man lyckas koppla ersättningen till kvaliteten.”

3.5 Teknikutveckling

En fjärde utmaning är enligt respondenterna teknikutvecklingen inom vård- och omsorgsområdet. Det poängteras att äldreomsorgen idag använder sig mycket av datateknik, det vill säga e-hälsa. Personalen är positivt inställd till denna då den nya tekniken både underlättar arbetet för personalen och innebär en större trygghet och säkerhet för de äldre. Tekniklösningar ger dessutom i många fall ökad självständighet för brukarna. Samtidigt framförs det synpunkter på att teknikutvecklingen också kan medföra stora kostnader och att all personal inte är mogen för ny teknik, vilket då i sin tur genererar ytterligare kostnader. Dessutom medför ny teknik ofta ökade krav på administration, vilket kan försvåra personalrekryteringen än mer. ”Alla är inte så intresserade av att ha en mängd administrativa uppgifter dessutom.”

”Attraktiv hemtjänst för brukarna handlar mer om resultat och teknik i verksamheten. Det ställer krav på personalen med mer administration som kanske hellre vill arbeta praktiskt. Det är svårt att rekrytera när administrationen ökar. Det handlar om att använda nya schemasystem, smartphones och paddor.”

Respondenterna berättar om mobila dokumentationssystem, e-läkemedel samt tekniska hjälpmedel för de äldre (för förklaring av begreppen se sidan 7). Mobila dokumentationssystem och e-läkemedel prövas i några av kommunerna. Vad gäller de tekniska hjälpmedlen prövas det webkameror och nyckelfri hemtjänst. Det införs också digitala trygghetslarm som har fördelen att de inte är kopplade till brukarens telefon. Vid larm kan larmcentralen få direkt kontakt med brukaren via en högtalare istället för att denne måste

svara i sin telefon. I en av kommunerna prövas också ett medicinskåp som låses upp via mobiltelefonen och personalen slipper på så sätt nyckelhantering. I en annan kommun kommer all personal snart att få sina arbetsscheman i mobilen istället för i pappersform. Det berättas också att en av kommunerna har anställt en särskild IT-strateg som jobbar med teknikfrågor och lyssnar in omvärlden. Denne har också till uppgift att hålla sig uppdaterad om teknikutvecklingen inom äldreomsorgen. Facebook blir också allt vanligare inom äldreomsorgen.

”Mina två äldreboenden är numera aktiva på Facebook, som en del i medborgardialogen. Man ska kunna följa livet på ett äldreboende via sociala medier. Anhöriga ska kunna följa aktiviteter på nätet som görs med sina gamla.”

Enhetscheferna poängterar också att de äldre måste informeras om teknikutvecklingen så att även de är uppdaterade inom området, inte minst på grund av att det ger möjlighet till ett självständigare liv.

3.6 Ledarskap

När enhetscheferna beskriver ledarskapet i sin organisation menar ungefär hälften av dem att de är tämligen nöjda med detta. Den andra hälften är mer tveksam och lyfter fram det som de inte är nöjda med. Vad gäller dem som är nöjda med ledarskapet framkommer att de tycker att ledarskapet är öppet och tillåtande samt ger utrymme för delaktighet och dialog. Organisationerna uppfattas ha högt i tak och det råder ett klimat där nytänkande stimuleras. ”Har varit här en kort period men min känsla är att man uppmuntrar till att prova nytt, vidareutbildning och att det finns en vilja att det ska vara en god äldreomsorg.” Ledarskapet beskrivs också som demokratiskt. ”Alla ska få vara med och göra sig hörda.” Någon nämner att varje chef visserligen har många underställda och att det inte är så bra, men att det kompenseras av att det finns arbetsledare ute i verksamheten. Omdömena om äldreomsorgs- cheferna är också positiva.

”Vi har en bra vård- och omsorgschef och den organisation vi har under honom med områdeschefer. Det är en bra stab. Jag jobbar mycket med den chefen. Jag är nöjd med ledarskapet. Det är genomtänkt och det är mycket strategiskt tänk.”

”Vi fick en ny äldreomsorgschef i höstas och hon är full av idéer och mycket inspirerande. Det finns en stor vilja till nytänkande och mod att våga prova nya saker.”

De respondenter som är mer tveksamma till det rådande ledarskapet anser att detta är otydligt och hierarkiskt. ”Det är svårt att se vem som bestämmer i olika frågor” och ”det är toppstyrt och förvaltningschefen styr ända ut i enheterna”. Äldreomsorgscheferna beskrivs sakna helhetsperspektiv och det måste de enligt enhetscheferna ha för det gäller att se ekonomin, personalen och de äldres behov tillsammans. Någon påpekar att ledarskapet inom vård- och omsorgsområdet är tillrättavisande istället för att vara coachande och lärande. En annan menar att hon efter 13 månader på sin tjänst har fått känslan av att andra verksamheter, exempelvis utbildningssektorn, prioriteras före omsorgssektorn. Respondenterna tycker dessutom att nytänkande inte stimuleras i någon större utsträckning.

”Bland enhetscheferna finns ett bra ledarskap med nytänkande, flexibilitet och vilja till förbättrings- och förändringsarbete. På högre nivå är man konfliktträd och flexibiliteten saknas att våga tänka nytt. Man lever på gamla lagrar då vissa chefer aldrig har tjänstgjort i någon annan kommun.”

”Uppfattar det som att man inte mottar idéer om förslag till utveckling på ett positivt sätt, vilket kan innebära att idéer slutar att levereras. Min uppfattning är att det finns en sval vilja att lyfta det vidare i olika ledningsgrupper för att få åsikter om förslaget kan tas vidare.”

En av enhetscheferna beskriver ledarskapet som både platt och hierarkiskt på samma gång. Platt på så sätt att enhetscheferna har stort mandat att styra inom sina egna enheter. Hierarkiskt på så sätt att det ständigt kommer nya uppdrag uppifrån, vilket medför att det blir svårt att hålla fokus på grunduppdraget och driva utvecklingen framåt i den egna verksamheten. En annan av enhetscheferna berättar att det funnits äldreomsorgschefer som skylt ifrån sig på enhetscheferna när verksamheten uppvisat ett negativt ekonomiskt resultat istället för att säga att de fått alldeles för lite resurser till verksamheten. Samma person säger också att det nu skett en positiv förändring ekonomiskt sett då hemtjänsten för första gången på länge har erhållit ökade resurser. ”Det är första året som någon sett oss, tidigare har man bara dragit ned”.

3.7 Viktiga faktorer för en god äldreomsorg

När respondenterna anger de tre viktigaste faktorerna för att bedriva en god äldreomsorg nämner flertalet av dem följande:

- God ekonomi
- Bra ledarskap
- Tydliga mål
- Kompetent personal
- God kvalitet
- Brukarfokus
- Värdegrund

För att kunna bedriva en god äldreomsorg behövs det tillräckligt med ekonomiska resurser så att en god omvårdnad kan ges med den enskilde i centrum. Det gäller också att ha framförhållning och planera resursanvändningen på ett bra sätt. ”Man ska använda resurserna så klokt som möjligt.” Någon påpekar också att det behövs politiker som ”förstår att verksamheten ständigt utökas och kostar pengar”. Det behövs också ett bra ledarskap och tydliga mål som medverkar till att styra verksamheten i rätt riktning. En viktig del i ledarskapet är enligt enhetscheferna att cheferna får hjälp och stöd i sin roll. ”Stöd till enhetschefer i alla former och att man får hjälp när man behöver det” och ”utvecklingsarbete kan vara tungt och det är nödvändigt att man inte känner att man står ensam som chef”. Någon påpekar också att det gäller att ha lagom antal medarbetare under sig men att dessa ofta idag är för många. Det handlar enligt respondenten om ett 40-tal underställda, men borde inte vara mer än 20–25 stycken. Det anses också viktigt att chefen är på plats och går att nå lätt.

Vad gäller faktorn tydliga mål är det enligt respondenterna viktigt med enkla och lättförståeliga målformuleringar knutna till verksamheten. Det anses också viktigt med kompetent personal som är engagerad i och intresserad av sitt arbete. ”Medarbetare med rätt kompetens på alla befattningar och det gäller både undersköterskor, specialister och chefer.” Det ska också enligt enhetscheferna finnas tillräckligt med personal så att denna kan ge de äldre en god och säker vård.

”Man måste vara engagerad både som chef och medarbetare. Ha sina medarbetare med sig på tåget. Ha kompetenta medarbetare som trivs med sina jobb. Vara lyhörd och resurseffektiv.”

”Det behövs kompetent och engagerad personal. Viljan att prova nya vägar och att ständigt utmana sig själv till nya lösningar. Tillräckligt med personal för att kunna tillgodose vårdragarnas behov.”

Vidare ska kvaliteten på omsorgen vara god och personalen ha en brukarfokus. ”Det gäller också att ha brukarfokus i arbetet och så långt det är möjligt tillgodose de äldres behov.” Det handlar om att ge de äldre ett gott bemötande, vilket är en del i värdegrundsarbetet. Värdegrunden är enligt enhetscheferna en viktig faktor i äldreomsorgen och ska vara grunden i allt arbete. ”Vi måste arbeta aktivt med värdegrundsfrågor och ha en god människosyn som genomsyrar hela vägen.”

Några av enhetscheferna talar också om betydelsen av att ha bra verksamhetssystem som förenklar planeringen av det dagliga arbetet. ”Stödjande verksamhetssystem som ska underlätta istället för att anstränga.” Andra talar om vikten av god kommunikation med både politiker och vård- och omsorgspersonal. Ytterligare några av respondenterna pekar på att det är viktigt att ha en tillåtande klimat med högt i tak och en transparent organisation. Vikten av att få tid till att vara innovativ och pröva nytt påtalas också. ”Det ska vara innovativt och fritt med mycket eget ansvar” och ”mod att prova något nytt och tänka utanför gamla invanda ramar”. Likaså nämns betydelsen av samverkan inom både den egna enheten och med andra enheter. Det gäller enligt respondenterna att tänka mer tvärstrukturellt.

3.8 Kontinuitet och förändring

Svaren på frågan om i vilken utsträckning enhetschefernas respektive kommun kännetecknas av egenskaper som främjar kontinuitet respektive förändring har sammanställts i tabell 2. Noteras ska här att flertalet av respondenterna i frågeformuläret påpekade att de utgått från äldreomsorgen och inte kommunen som helhet när de gjorde värderingen av egenskaperna. De ansåg sig inte ha tillräckliga kunskaper om kommunens verksamhet som helhet och valde den verksamhet de själva är involverade i.

Tabell 2. Egenskaper för kontinuitet och förändring – enhetschefer (balansmätt)²

Värde för kontinuitet	
Fokus på den dagliga uppgiften	79
Samarbete	48
Stabil bemanning	41
Förtroende	69
<i>Summa</i>	237
Genomsnittligt värde	59
Värde för förändring	
Öppenhet	45
Möjligheter att pröva/experimentera	48
Utrymme för protest	34
Nyfikenhet	45
<i>Summa</i>	172
Genomsnittligt värde	43

Tabell 2 visar att det genomsnittliga värdet för egenskaperna som främjar kontinuitet är högre än värdet för egenskaperna som främjar förändring med balansmätt på 59 respektive 43. Vad gäller egenskaperna som har med kontinuitet att göra har fokus på den dagliga uppgiften tilldelats högst värde med sitt balansmätt på 79, vilket visar att uppmärksamheten är stor på att genomföra verksamhet. Egenskapen förtroende har också fått ett tämligen högt värde med 69 i balansmätt. Sedan är det ett hopp till egenskaperna samarbete och stabil bemanning med sina värden på 48 respektive 41. Den låga värderingen av stabil bemanning har sannolikt att göra med de kommande stora pensionsavgångarna som kommer att medföra problem gällande rekrytering och kompetensförsörjning. Värderingen av samarbete är svår att sia om då vi inte vet om respondenterna tänker på det interna eller externa samarbetet, men oavsett det förefaller samarbetet inte fungera tillfredsställande fullt ut.

För egenskaperna som har med förändring att göra ligger värderingen av de tre egenskaperna möjligheter att pröva/experimentera, öppenhet och nyfikenhet på ungefär samma nivå med balansmätt på 48, 45 och 45. Nyfikenheten, öppenheten och möjligheten att omsätta dessa faktorer i praktiken genom att pröva och experimentera tycks gå hand i hand. Det förefaller inte

2) Balansmätt har beräknats genom att de enhetschefer som inte instämde i att egenskapen kännetecknar kommunen har subtraherats från dem som instämde. Ett balansmätt på 100 innebär att alla instämmer och ett balansmätt på noll innebär att lika många tar avstånd från påståendet som att de instämmer.

vara så högt i tak i respondenternas organisationer, vilket det låga balansmättet på 34 för egenskapen utrymme för protest indikerar.

Ovanstående visar att kommunerna enligt enhetschefernas bedömningar i större utsträckning präglas av egenskaper som främjar kontinuitet än egenskaper som främjar förändring. Kommunerna är duktiga på det de redan gör men sämre på att skapa förutsättningar för förändring. Detta är inte helt optimalt då det kommunalekonomiska läget och de stora utmaningar som väntar äldreomsorgen framöver innebär att nytänkande behövs. Bristen på pengar och personal får inte kväva lusten till och möjligheten att tänka nytt.

3.9 Sammanfattning

Brukarfokus

Äldreomsorgen ska enligt enhetscheferna präglas av ett brukarorienterat synsätt. I detta ligger att de äldre ska få hjälp och stöd utifrån sina individuella behov och inte utifrån utbudet av existerande insatser. De äldre ska inte längre som en grupp med likartade behov, vilket kräver nya arbetssätt samt mer uppföljning och dokumentation. Det pågår också utvecklingsarbete i värdegrundsfrågor som handlar om det goda mötet och reflektion. Personalen ska bemöta brukaren respektfullt i både ord och handling.

Verksamhetsutbud

Det pågår en omstrukturering från särskilt boende till trygghetsboende och hemtjänst då de äldre ska ges möjlighet att bo kvar i sitt ordinarie boende så länge som möjligt. Likaså pågår utvecklingsarbete kring demenssjukdomar och planering för demensboenden då antalet brukare med demens ökar. Det sker också satsningar för att ge de äldre en meningsfull fritid och ett bättre vardagsliv där det anordnas mötesplatser och kulturaktiviteter samt görs förbättringar i både inomhus- och utomhusmiljön på äldreboenden. Det satsas också på att utveckla den uppsökande verksamheten samt på kost och nutrition.

Personal- och kompetensförsörjning

Äldreomsorgen har stora utmaningar framför sig med de stora pensionsavgångar som väntas ske de närmaste åren. Det gäller därför enligt enhetscheferna att på olika sätt utveckla verksamheten för att framstå som en attraktiv arbetsgivare för att locka personal till sig, inte minst för att locka fler ungdomar till äldreomsorgen. Satsningar på att förbättra arbetsvillkoren på olika sätt och erbjuda kompetensutveckling blir här viktiga inslag.

Finansiering

Vad gäller finansieringen av äldreomsorgen arbetar personalen med att förändra arbetssätten för att utnyttja resurserna mer effektivt. Det görs bland annat bemanningsanalyser och schemaanalyser för att frigöra tid. Likaså erbjuds inte brukarna mer hjälp än vad de verkligen behöver i syfte att utnyttja resurserna optimalt.

Teknikutveckling

Det pågår en omfattande verksamhetsutveckling gällande e-hälsa såsom mobila dokumentationssystem, e-läkemedel, webbkamera, nyckelfri hemtjänst och digitala trygghetslarm. Allt detta måste också kommuniceras till de äldre så att de är uppdaterade inom området, inte minst på grund av att det ger möjlighet till ett självständigare liv. Den nya tekniken både underlättar arbetet med de äldre och innebär en ökad trygghet för dem.

Ledarskap

Ungefär hälften av respondenterna är nöjda med ledarskapet, medan den andra hälften ser förbättringspotential med detta. De som är nöjda menar att ledarskapet är öppet och tillåtande och ger utrymme för delaktighet och dialog. De som inte är helt nöjda anser att ledarskapet präglas av otydlighet och hierarki. Ledningen anses också sakna helhetsperspektiv, vilket gör det svårt att se ekonomin, personalen och de äldres behov som en av varandra beroende helhet.

Viktiga faktorer för en god äldreomsorg

De viktigaste faktorerna för att bedriva en god äldreomsorg är många och det finns ingen som framstår som extra viktig. De faktorer som nämns av flertalet enhetschefer är god ekonomi, bra ledarskap, tydliga mål, kompetent personal, god kvalitet, brukarfokus och värdegrund.

Kontinuitet och förändring

När enhetscheferna ombads värdera egenskaper där hälften har med kontinuitet och hälften har med förändring att göra, framkommer att kommunerna i större utsträckning präglas av egenskaper som främjar kontinuitet än egenskaper som främjar förändring. Skillnaden mellan de båda egenskaperna är dock inte påfallande varför det ändå kan sägas att det råder balans mellan dem.

3.10 Stora likheter i äldreomsorgschefernas och enhetschefernas svar

Vid genomläsning av svaren i frågeformuläret som ju skickades till både äldreomsorgschefer och enhetschefer, går det inte att se skillnader i vilket som är ifyllt av en äldreomsorgschef respektive enhetschef. De båda gruppernas svar är slående lika. Detta framgår också vid en jämförelse av avsnitt 1.3 (där studien av äldreomsorgschefer presenteras) och föreliggande kapitel. Äldreomsorgscheferna och enhetscheferna nämner samma satsningar och åtgärder inom områdena verksamhetsutbud, personal- och kompetensförsörjning, finansiering, teknikutveckling samt faktorer för en god äldreomsorg. Både äldreomsorgscheferna och enhetscheferna pratar om ändrade boendeformer och olika fritidsaktiviteter, om försöken att bli en attraktiv arbetsgivare genom en rad åtgärder för att locka personal till sig, om att utnyttja resurserna mer effektivt genom olika analyser och den omfattande teknikutveckling som pågår inom äldreomsorgen. Det pratas också om vikten av en god ekonomi, bra ledarskap, tydliga mål, kompetent personal, god kvalitet, brukarfokus och värdegrund för att bedriva en god äldreomsorg. Den enda skillnad som egentligen finns i utsagorna är att enhetscheferna i större utsträckning än äldreomsorgscheferna talar om vikten av en brukarfokus i verksamheten som handlar om att se till de äldres individuella behov. Detta är inte förvånande då enhetschefernas arbete ligger närmare den direkta verksamheten än vad äldreomsorgschefernas arbete gör. För övrigt föreligger inga direkta skillnader i svaren mellan de båda grupperna och fokus i analysen får därmed ligga på likheterna istället.

4. Fokus på den dagliga uppgiften

4.1 Äldreomsorgen kännetecknas av både kontinuitet och förändring

Det kan konstateras att det händer mycket inom äldreomsorgen. Det pågår en omfattande resursanpassning och verksamhetsutveckling. Och det både vad gäller verksamhet, personal ekonomi och teknik. Det empiriska materialet visar på betydelsen av produktivitetsökningar som handlar om att frigöra tid, till exempel genom att förändra bemanningsscheman, använda sig av uppsökande verksamhet, signera läkemedel via mobiltelefon och använda webbkamera vid tillsyn. Den frigjorda tiden kan läggas på andra uppgifter istället såsom kvalitetstid för de äldre. Att fokus ligger på den dagliga uppgiften framgår tydligt. Det är de äldre och deras välbefinnande som står i centrum och det gäller att upprätthålla en god verksamhet. Det empiriska materialet visar också på betydelsen av att experimentera och pröva nytt. Det har bedrivits och bedrivs en uppsjö av verksamhetsutvecklingsprojekt runt om i de studerade kommunerna gällande utbud och kvalitet, resursfördelning, personal- och kompetensförsörjning samt e-hälsa.

Det förefaller i de studerade kommunerna arbetas både med att upprätthålla den ordinarie verksamheten och prövas nytt, eller med andra ord tycks äldreomsorgen kännetecknas av både kontinuitet och förändring. Egenskaper som har med kontinuitet att göra bevarar stabilitet och bäddar för kvalitet och kostnadseffektivitet. Det handlar om att den ordinarie verksamheten utförs på ett ändamålsenligt sätt. Egenskaper som har med förändring att göra möjliggör anpassning till förändrade förutsättningar. Eller med andra ord att det finns beredskap och förmåga till anpassning, vilket i sin tur förutsätter en kontinuerlig kompetensutveckling samt att kreativitet och innovationer uppmuntras.

Att äldreomsorgen tycks kännetecknas av både kontinuitet och förändring framgår särskilt tydligt av frågan där enhetscheferna ombads ange i vilken utsträckning deras respektive kommun kännetecknas av egenskaper

som främjar kontinuitet respektive förändring. För enhetscheferna gäller att det genomsnittliga värdet för egenskaperna som främjar kontinuitet ligger på 59, medan det genomsnittliga värdet för egenskaperna som främjar förändring ligger på 43. Värderingen av kontinuitet och förändring är därmed tämligen balanserad. Detta ska jämföras med ekonomichefernas värdering. För ekonomicheferna gäller att det genomsnittliga värdet för egenskaperna som främjar kontinuitet och förändring ligger på 52 respektive 21. Det råder därmed inte samma balans mellan kontinuitet och förändring. Noteras ska att ekonomichefernas svar gäller kommunen som helhet medan flertalet av enhetscheferna gjorde värderingen utifrån förhållandena inom äldreomsorgen.

Om vi tittar på de enskilda kontinuitetsegenskaperna kan konstateras att fokus ligger på att utföra den dagliga uppgiften för både enhetschefer och ekonomichefer med ett balansmått på 79 respektive 76. Vad gäller de övriga kontinuitetsegenskaperna har samarbete fått balansmättet 48 av enhetscheferna och 60 av ekonomicheferna. Egenskapen stabil bemanning har fått balansmättet 41 respektive 26 och egenskapen förtroende har fått balansmättet 69 respektive 48. Enhetscheferna anser därmed både bemanningssituationen vara mer stabil och förtroendet högre än vad ekonomicheferna gör. Däremot anser inte enhetscheferna samarbetet vara lika utbrett som ekonomicheferna.

Vad gäller de enskilda förändringsegenskaperna har öppenhet erhållit ett balansmått på 45 av enhetscheferna och 53 av ekonomicheferna. Egenskapen utrymme för protest har fått balansmättet 34 av enhetscheferna och 15 av ekonomicheferna. För egenskapen möjligheter att pröva/experimentera ligger värdena på 48 respektive 6, och för egenskapen nyfikenhet på 45 respektive 10. Medan enhetscheferna och ekonomicheferna uppfattar omfattningen på öppenheten i organisationen tämligen likartat, uppfattar ekonomicheferna utrymmet för protest vara mindre än enhetscheferna. Noteras ska den stora skillnaden i hur enhetscheferna och ekonomicheferna ser på möjligheterna att pröva/experimentera och vara nyfiken. Enhetscheferna uppfattar dessa möjligheter vara väsentligt större än vad ekonomicheferna gör.

Konstateras kan att ekonomichefernas och enhetschefernas värdering av kontinuitet inom den kommunala organisationen respektive äldreomsorgen uppvisar likheter. Fokus ligger på att utföra daglig verksamhet. Däremot skiljer sig deras värdering av förändring åt då enhetscheferna upplever utrymmet för förändring som mycket större än ekonomicheferna. Det ska påpekas att ekonomicheferna har hela den kommunala organisationen framför ögonen medan enhetscheferna ser till sin egen verksamhet. Kanske är

det så att äldreomsorgen, med de utmaningar denna står inför, har erhållit större möjligheter till resursanpassning och verksamhetsutveckling än andra verksamheter. Kanske handlar det om att strävan efter resursanpassning och verksamhetsutveckling har blivit en naturlig del inom äldreomsorgen på grund av rådande omständigheter.

Äldreomsorgen kännetecknas alltså av både kontinuitet och förändring, vilket också den första studien om äldreomsorgen visar (Nilsson 2015 a). Litteraturgenomgången pekar på betydelsen av att finna en balans mellan kontinuitet och förändring för att vara en effektiv organisation. En för stark betoning på kontinuitet innebär att förmågan att anpassa verksamheten till förändrade förutsättningar försvagas över tid. Organisationen blir duktig på att göra det den gör, men hanterar inte behovet av omställning så bra. En för stark betoning på förändring innebär att verksamheten sannolikt inte utförs på ett ändamålsenligt sätt och att lärande försvåras. Huruvida balans verkligen föreligger mellan kontinuitet och förändring inom äldreomsorgen kan inte sägas utifrån föreliggande studie. Föreliggande studie, tillsammans med den första studien, visar dock klart och tydligt att äldreomsorgen kännetecknas av både kontinuitet och förändring även om inte balansen dem emellan kan klargöras. En organisation som kännetecknas av både kontinuitet och förändring har förmåga att hantera konkurrerande värden, vilket i sin tur bäddar för en effektiv organisation.

4.2 Administrationen tilltar inom äldreomsorgen

I litteraturgenomgången beskrevs den hybridisering som sker inom offentlig sektor med innebörden att gränserna mellan den offentliga och privata sektorn liksom också mellan yrkesroller inom enskilda professionella organisationer tunnare ut. En tydlig utveckling idag är en ökad hybridisering av medicin och ekonomi. Studier har gjorts som visar att ekonomistyrning har blivit en grundläggande del av läkarnas vardag som idag har att beakta både kvalitet och effektivitet, mäta prestationer, arbeta med innovationer, samarbeta över discipliner och lära av andra, det vill säga sådana värden som traditionellt inte förknippas med professionella aktörer. Litteraturgenomgången pekar på att hybridiseringen inte är helt oproblematiserad utan kan leda till spänningar i organisationen och motstånd från enskilda individer. Alla ser inte utvecklingen som en normal och naturlig del av sitt arbete som berikar yrkesrollen.

Föreliggande studie, och den första studien om äldreomsorgen, pekar på en ökad administration inom äldreomsorgen till del betingad av resursanpassningen och verksamhetsutvecklingen. Utsagorna om brukarfokus visar att denna kräver en ökad uppföljning och dokumentation, den ökade användningen av olika planeringssystem för att frigöra resurser kräver ökad dokumentation liksom teknikutvecklingen medför ökad administration. Även om äldreomsorgscheferna och enhetscheferna inte ondgör sig över detta förhållande för egen del, pekar de på sina underställda medarbetare som kan antas uppleva förhållandet negativt och bjuda motstånd. Aktörerna inom äldreomsorgen förefaller gå samma utveckling till mötes som läkarna. Precis som för läkarnas del har ekonomistyrning blivit en grundläggande del av äldreomsorgspersonalens arbete där det gäller att beakta både kvalitet och effektivitet, mäta prestationer, arbeta med utveckling och innovationer, samarbeta över gränser och lära av andra. Arbetet rymmer så mycket mer än ren omsorg av de äldre. Denna utveckling går att se inom en rad yrken (Forssell och Ivarsson-Westerberg 2014). Enligt författarna lägger personalen inom de flesta verksamheter mycket tid på administration och hinner inte fullt ut ägna sig åt det man egentligen ska göra. De beskriver att många administratörstjänster har försvunnit, vilket inneburit en slags amatörisering av administrationen; vi har blivit vardagsadministratörer. En av konsekvenserna av detta kan enligt författarna bli en avprofessionalisering av yrkesrollen, det vill säga att det inte görs rätt saker.

En återkoppling ska också göras till att äldreomsorgschefernas och enhetschefernas svar är slående lika. I litteraturgenomgången beskrevs hur den kommunala organisationen består av de tre domänerna politik, ledning och service. Den politiska domänen ingår inte i föreliggande studie, men däremot de båda domänerna ledning och service. Äldreomsorgscheferna återfinns i ledningsdomänen och som de administratörer de är kan antas att de strävar efter kostnadseffektivitet. Enhetscheferna kan sägas befinna sig mellan de båda domänerna ledning och service. Enhetscheferna är å ena sidan administratörer, men befinner sig samtidigt nära den direkta omsorgsverksamheten. Den stora samstämmigheten i svaren mellan äldreomsorgschefer och enhetschefer tyder på en god kommunikation och information både uppåt och nedåt i organisationen. Äldreomsorgscheferna tycks ha förmedlat vikten av kostnadseffektivitet långt ned i organisationen där en omfattande resursanpassning och verksamhetsutveckling bedrivs. Enhetscheferna förefaller omvänt ha förmedlat de åtgärder gällande resursanpassning och

verksamhetsutveckling som vidtas på ett bra sätt till äldreomsorgscheferna som har detaljkunskap om vad som händer och är på gång i verksamheten. En god kommunikation och information uppifrån och ned och omvänt tycks föreligga. Det förefaller råda ömsesidighet i strävan att åstadkomma en god resursanpassning och verksamhetsutveckling inom äldreomsorgen.

4.3 Utmaningar hanteras

Den här rapporten visar att det händer mycket inom äldreomsorgen och att detta kan förklaras av yttre påverkan i form av fler omsorgstagare och ökad resursknapphet. Det pågår en omfattande resursanpassning och verksamhetsutveckling för att hantera utmaningarna som kommer att fortgå. De stora flyktingsströmmar vi står inför kommer ytterligare sätta press på äldreomsorgen och på längre sikt blir behovet av omsorg än större då hälften av de barn som föds idag kommer att bli centerianer, det vill säga fylla hundra år. Samtidigt är det så att de många nyanlända innebär att vi kommer att kunna kompetensförstärka vård- och omsorgssektorn. Frivilligorganisationerna spelar redan, och kommer framöver än mer att spela, en stor roll i omsorgen av våra äldre. Dessa organisationer erbjuder till exempel besöksverksamhet, ledsagning och fixartjänster. Även anhöriga har under senare år i allt större utsträckning kommit att vårda de äldre. Likaså kan den tekniska utvecklingen innebära en avlastning för personalen samtidigt som den medför en kvalitetshöjning för omsorgstagarna som i större utsträckning kan klara sig själva. Därtill kan teknikutvecklingen hålla nere kostnaderna. Klart är att äldreomsorgen står inför stora förändringar där inslag av aktörer utanför den kommunala organisationen kommer att bli av betydelse för att erbjuda våra äldre och centerianer ett värdigt och gott liv.

Referenser

Brorström, B., Donatella, P. och J. Wänström, 2013

Hur kommuner hanterar besvärigheter – Resultat och insikter från det nationella kommunforskningsprogrammet. Göteborg: Kommunforskning i Västsverige, Nationella kommunforskningsprogrammet, rapport 25.

Brorström, B. och S. Siverbo, 2001

Institutioner och individer. Om utveckling i framgångsrika kommuner. Lund: Studentlitteratur.

Burchell, N. och D.G. Korb, 2006

”Stability and Change for Sustainability”. *University of Auckland Business Review*, vol 8, nr 2, s 32–41.

Butler, R., 1991

Designing Organizations. A Decision-Making Perspective. London: Routledge.

Denis, J.L, Ferlie, E. och N. van Gestel, 2015

”Understanding Hybridity in Public Organizations”. *Journal of Public Administration*, vol 93, nr 2, s 273-289.

Dunford, R., Cuganesan, S., Grant, D., Palmer, I., Beaumont, R. och C. Steele, 2013

”Flexibility as the Rationale for Organizational Change: A Discourse Perspective”. *Journal of Organizational Change Management*, vol 26, nr 1, s 88–97.

Forssell, A. och A. Ivarsson-Westerberg, 2014

Administrationssambället. Lund: Studentlitteratur.

Hellström, M. och H. Knutsson, 2014

Resursanpassning och verksamhetsutveckling – vad kommuner gör för att möta framtiden. Göteborg: Kommunforskning i Västsverige, Nationella kommunforskningsprogrammet, Erfar-rapport 6.

Kouzes, J.M. och P.R. Mico, 1979

”Domain Theory. An Introduction to Organizational Behavior in Human Service Organizations”. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol 14, nr 4, s 449–469.

Kurumäki, L., 2004

”A Hybrid Profession – The Acquisition of Management Accounting Expertise by Medical Professionals”. *Accounting, Organizations and Society*, vol 29, nr 3, s 327–347.

Lewin, K., 1947

”Frontiers in Group Dynamics”. I Cartwright, D. (red), *Field Theory in Social Science*. London: Social Science Paperbacks.

McGivern, G., Currie, G., Ferlie, E., Fitzgerald, L. och J. Waring, 2015

”Hybrid Manager-Professionals’ Identity Work: The Maintenance and Hybridization of Medical Professionalism in Managerial Contexts”. *Journal of Public Administration*, vol 93, nr 2, s 412-432.

Morén S., Perlinski, M. och B. Blom, 2015

En domänteori för organisering av socialt arbete i offentlig sektor. Konferensbidrag vid Forsa-symposiet i Malmö oktober 2014.

Nasim, S. och S. Sushil, 2011

”Revisiting Organizational Change: Exploring the Paradox of Managing Continuity and Change”. *Journal of Change Management*, vol 11, nr 2, s 185–216.

Nilsson, V., 1999

Empati och distans. Om överläkares förhållande till ekonomistyrning. Göteborg: Förvaltningshögskolan, doktorsavhandling.

Nilsson, V., 2002

Hushållning, vårdkvalitet och arbetsmiljö. Om vårdenhetschefers syn på ekonomi och ekonomistyrning. Göteborg: Förvaltningshögskolan, Utvärderingsprogrammet Västra Götalandsregionen, rapport 15.

Nilsson, V., 2005

Från ekonomi till ledarskap. En organisationsförändring vid Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Göteborg: Förvaltningshögskolan, Utvärderingsprogrammet Västra Götalandsregionen, rapport 24.

Nilsson, V., 2012

Effektivitet som ledord – när det handlar om framgångsrik kommunal utveckling. Göteborg: Kommunforskning i Västsverige, Nationella kommunforskningsprogrammet, rapport 8.

Nilsson, V., 2014

”Ingen större skillnad”. I Nilsson, V. (red), *Stabila över tid – rapport från tio års ekonomichefsenkäter*, s 37–39. Göteborg: Kommunforskning i Västsverige, ROS-rapport 10.

Nilsson, V., 2015 a

Förändringsbenägenhet och framförhållning – 24 äldreomsorgschefer berättar om resursanpassning och verksamhetsutveckling. Göteborg: Kommunforskning i Västsverige, Nationella kommunforskningsprogrammet, rapport 27.

Nilsson, V., 2015 b

”Kontinuiteten fortsätter att upprätthållas”. I Nilsson, V. (red), *Ökad optimism men minskad förändringsbenägenhet*, s 13-15. Göteborg: Kommunforskning i Västsverige, ROS-rapport 11.

Noordegraaf, M., 2015

”Hybrid Professionalism and Beyond: (New) Forms of Public Professionalism in Changing Organizational and Societal Contexts”. *Journal of Professions and Organization*, vol 2, nr 1, s 1–20.

North, D.C., 1990/1993

Institutionerna, tillväxten och välfärden. Stockholm: SNS Förlag.

Pettigrew, A.M., Woodman, R.W. och K.S. Cameron, 2001

”Studying Organizational Change and Development Challenges for Future Research”. *Academy of Management Journal*, vol 44, nr 4, s 697–713.

Quinn, R.E. och J. Rohrbaugh, 1981

”A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness”. *Public Productivity Review*, vol 5, nr 2.

Skelcher, C. och S.R. Smith, 2015

”Theorizing Hybridity: Institutional Logics, Complex Organizations and Actor Identities. The Case of Non-profits”. *Journal of Public Administration*, vol 93, nr 3, s 433–448.

Volberda, H.W., 1998

Building the Flexible Firm – How to Remain Competitive. Oxford: Oxford University Press.

