

# Outsourcing av Ekonomiadministrativa Processer

- En studie om Serviceförvaltningen i Stockholms Stad

*Författare:* Filippa Sjöqvist  
Sofie Nordblom

Företagsekonomiska institutionen/Stockholm Business School

Examensarbete för kandidatexamen 15 hp

Examensämne: Företagsekonomi

Höstterminen 2015

Handledare: Roland Almqvist, Andreas Sundström, Niklas Wällstedt

English title: Outsourcing of Business Administrative Processes

**Stockholm Business School**



## Förord

Det här är en kandidatuppsats som är skriven under höstterminen 2015 vid Stockholms Universitet, Företagsekonomiska Institutionen. Det har varit en spännande och lärorik process som har hjälpt oss att utvecklas både inom företagsekonomi och kommunal ekonomi. Uppsatsen har också hjälpt oss att utveckla vår intervjuteknik samt vår förmåga att skriva en akademisk text.

Av denna anledning skulle vi vilja tacka våra handledare Roland Almqvist, Andreas Sundström och Niklas Wällstedt. Vi vill även rikta ett stort tack till Stockholms Stad och alla de medarbetare som hjälpt oss i vårt arbete.

Stockholm 2016-01-11

Sofie Nordblom

Filippa Sjöqvist

## Abstrakt

New Public Management har sedan början av 90-talet varit den managementstil som används frekvent i offentlig sektor. I New Public Management inkluderas decentralisering vilket hänger tätt ihop med outsourcing som är tänkt att leda till högre effektivitet. I denna uppsats tar vi upp vad effektivitet innebär och om outsourcing leder till en högre effektivitet. Genom att intervjua olika personer i Stockholms Stad har vi fått en stor inblick kring hur staden arbetar med outsourcing samt vad som krävs för att det ska bli effektivt. Vi har kommit fram till att för att kunna uppnå en hög effektivitet krävs god kommunikation och ett tätt samarbete inom organisationen.

## Abstract

New Public Management have since the early nineties been the management style that has been used frequently in the Public Sector. New Public Management includes decentralization, which is connected to outsourcing. The goal with outsourcing is to achieve more effective processes. In this essay we will discuss what the meaning of effectiveness is and if outsourcing can lead to a higher effectiveness. Through interviews with different people in Stockholms Stad we have received a good overview of how the city works with outsourcing and what it takes for it to be more effective. Our conclusion includes that to be able to reach high effectiveness through outsourcing of different processes the organization has to have a good communication and a close collaboration.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problematisering.....	2
1.3 Frågeställning.....	2
1.4 Syfte .....	2
1.5 Avgränsningar .....	3
<b>2. Metod</b> .....	<b>3</b>
2.1 Vetenskapligt Perspektiv.....	3
2.2 Kvalitativ metod .....	3
2.2.1 Semistrukturerade intervjuer.....	4
2.3 Tillvägagångssätt .....	4
2.4 Datainsamling.....	5
2.4.1 Telefonintervjuer.....	5
2.4.2 Fokusgrupp.....	6
2.4.3 Primär- och sekundärdata.....	6
2.5 Urval .....	7
2.6 Etik .....	7
2.7 Källkritik .....	8
<b>3. Litteratur</b> .....	<b>9</b>
3.1 Offentlig sektor .....	9
3.2 Outsourcing.....	11
3.2.1 Fördelar med outsourcing .....	13
3.2.2 Nackdelar med outsourcing .....	13
3.3 Effektivitet .....	14
3.4 Analysmodell – Outsourcing och Effektivitet i Offentlig Sektor .....	15
<b>4. Empiri</b> .....	<b>17</b>
4.1 Sekundär datainsamling .....	17
4.2 Primär datainsamling .....	18
4.2.1 Presentation av respondenterna.....	18
4.2.2 Hur ekonomifunktionen organiseras i Stockholms Stad .....	19
4.2.3 Hur ser outsourcingen ut och vilka ekonomiadministrativa processer outsourcas idag.....	20
4.2.4 Fördelar med outsourcing .....	20
4.2.5 Nackdelar med outsourcing .....	21
4.2.6 Effektivitet.....	22
4.2.7 Outsourcings påverkan på effektivitet .....	23
4.2.8 Optimal ekonomifunktion .....	24
<b>5. Analys</b> .....	<b>24</b>
<b>6. Slutsats</b> .....	<b>28</b>
<b>7. Rekommendationer</b> .....	<b>29</b>
<b>Referenser</b> .....	<b>30</b>
<b>Bilagor</b> .....	<b>33</b>
Intervjufrågor .....	33

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Bakgrunden för vår uppsats är att studera hur outsourcing av ekonomiadministrativa processer fungerar i praktiken. Vi fick möjlighet att se hur Stockholms Stad arbetar med detta genom ett samarbete mellan Stockholms Universitet och Stockholms Stad. New Public Management har en grundtanke om att organisationer blir effektiva genom bland annat decentralisering, kontroll och konkurrens (Almqvist, 2006, s.90), vilket hänger tätt ihop med begreppet outsourcing då målet med såväl outsourcing som New Public Management är att öka den adaptiva effektiviteten, ismorfism. Det vill säga att de förespråkar att man ska anpassa sig till marknaden och vara flexibel (Brorström et. al. 2006, s.21). Quélin och Duhamel (2003, s.654) nämner flera olika fördelar med outsourcing, några av fördelarna som dem beskriver är att outsourcing har en påverkan att företagskostnaderna minskar och att processers effektivitet ökar. Brorström (2006, s.29) understryker att effektivitetsbegreppet kan tolkas på olika sätt och att det är viktigt att en organisation är tydlig med vilka mål som finns för att kunna uppnå en lyckad måluppfyllelse.

Vi har valt att studera outsourcing inom Stockholms stad som är en av Sveriges största arbetsgivare med ungefär 40 000 anställda och innehar ett antal olika avdelningar, förvaltningar och aktiebolag (Stockholms Stad, 2015a). De 29 förvaltningarna inom Stockholms stad är uppdelade i stadsdelsförvaltningar och fackförvaltningar. Stadsdelsförvaltningarna styrs av en politisk nämnd, det är nämnden som bestämmer hur pengarna ska fördelas för att de lokala behoven ska tillgodoses (Stockholms stad, 2015b). Fackförvaltningarna har en politisk nämnd som i sin tur har en förvaltning med tjänstemän som driver den dagliga verksamheten (Stockholms stad, 2015c). Serviceförvaltningen är den förvaltning som har hand om den gemensamma administrationen och det är alltså hit som förvaltningarna outsourcar sina processer, däribland delar av sin ekonomiadministration. Detta skiljer sig till viss del från outsourcing i vanlig bemärkelse då det innebär att en organisation flyttar hela eller delar av en process till en extern leverantör (Axelsson, 1998, s.189-190). Eftersom serviceförvaltningen är en del av Stockholms stads organisation, precis som de andra olika förvaltningarna, är det inte outsourcing till någon extern leverantör utan det sker internt inom organisationen. Serviceförvaltningen är organiserad i sju avdelningar och det arbetar cirka 290 medarbetare på avdelningen. Deras centrala arbetsuppgifter består till exempel av att ha hand om ekonomiadministrationen (Stockholms stad, 2015d).

## 1.2 Problematisering

New Public Management hänger tätt ihop med begreppet outsourcing då New Public Management försöker uppnå effektivitet och en bra verksamhetsstyrning genom decentralisering och kontrakt (Almqvist, 2006, s.26). Dock finns det kritik riktad mot New Public Management som hävdar att istället för att öka tilliten minskar faktiskt New Public Management pålitligheten då egenintresse hos ledare kan öka i och med den ökade konkurrensen (Dunleavy & Hood, 1994, s.11). Outsourcing har också sina för och nackdelar, de fördelar som Axelsson (1998, s.193) talar om inkluderar ökad flexibilitet och förenklade processer, men han tar även upp nackdelar som att man måste följa upp leverantörens utförda arbete. Både New Public Management och då även outsourcing har en grundtanke i att uppnå effektivitet, det är dock viktigt att komma ihåg är att begreppet effektivitet kan ha flera olika betydelser. Personer och företag kan prata om olika saker när man diskuterar effektivitet. Det kan handla om inre eller yttre effektivitet eller om allokativ eller adaptiv effektivitet, men trots detta är det viktigt att företag och organisationer reflekterar och analyserar kring begreppet effektivitet (Brorström et.al, 2006, s.29). Almqvist (2006, s.92) argumenterar just om vikten av att ha tydliga mål som alla i organisationen vet om för att kunna få en lyckad måluppfyllelse. Vidare diskuterar också Radnor och McGuire (2004, s.259) att man som ledare måste vara medveten om problemen i organisationen, vad som motiverar de anställda och utifrån detta skapa en styrningsmodell. Vi vill undersöka hur en offentlig organisation använder sig av outsourcing, av i synnerhet sina ekonomiadministrativa processer, för att uppnå effektivitet. Vi vill också undersöka hur effektivitet definieras av tidigare litteratur och forskning och även hur det definieras av olika personer inom organisationen. Vi kommer även titta på om outsourcing leder till ökad effektivitet och i så fall vilken typ av effektivitet.

## 1.3 Frågeställning

Outsourcing av ekonomiprocesser - Hur organiseras ekonomifunktionen i Stockholms stad och uppnås en högre effektivitet genom outsourcing?

## 1.4 Syfte

Vi vill finna svar på hur outsourcing för det ekonomiadministrativa arbetet fungerar inom Stockholms stad. Vidare vill vi veta hur ekonomifunktionen organiseras och om det blir mer effektivt att outsourca en del av arbetet inom organisationen. Vi kommer också att undersöka hur effektivitet i de ekonomiadministrativa processerna kan uppnås och hur de olika synerna som finns på effektivitet ser ut. Vi kommer att titta på svårigheterna som finns med att uppnå en hög effektivitet. Kunskapsbidraget som vår uppsats kommer bidra med är hur det fungerar när en organisation väljer att outsourca ekonomiprocesser och om och hur det bidrar till högre effektivitet.

## 1.5 Avgränsningar

Avgränsningen för vår uppsats kommer vara inom Stockholms stad och vi har också valt att enbart undersöka outsourcing av de ekonomiadministrativa processerna och hur dessa organiseras. Ytterligare har vi valt att avgränsa studien inom stadsdelsförvaltningar och fackförvaltningar, vi har med andra ord valt att utesluta Stockholms stads bolag. Dels på grund av att det finns en tidsbegränsning men även på grund av att serviceförvaltningen ännu inte har introducerats helt för dessa bolag. Anledningen för att vi har valt att bara se över de ekonomiadministrativa processerna och inte de andra tjänsterna som serviceförvaltningen erbjuder är för att studien då skulle bli för bred och vi inte skulle ha möjlighet att göra en djupgående analys.

## 2. Metod

I vårt metodkapitel kommer vi att behandla hur vi har valt att gå tillväga med vår uppsats. Vi kommer att ta upp vårt tillvägagångssätt samt kritik mot det tillvägagångssätt vi valt men även de etiska principer vi har haft i åtanke i vår empiriinsamling. Då vi inspireras av en induktiv studie, där vi kommer att ta hjälp av litteraturen för att analysera och förstå vår empiri, anser vi att det blir tydligare om vi presenterar litteraturkapitlet innan empirikapitlet.

### 2.1 Vetenskapligt Perspektiv

Det vetenskapliga perspektivet vi har valt att vår uppsats ska inspireras av är en induktiv studie. En induktiv studie innebär att forskningen finner det relevant att ta i beaktandet att utforska och förstå (Farquhar, 2012, s.36). Anledningen till att vi har inspireras av en induktiv studie istället för deduktiv är för att mening med vår studie är att finna teori som kan hjälpa oss att analysera den data vi har samlat in genom fallstudien. Vidare är forskningsfrågan baserad på vikten av de fenomen vi undersöker och med hjälp av existerande data ska vi kunna få hjälp i vår analys (Farquhar, 2012, s.36). Teorin som vi presenterar i vårt litteraturkapitel kommer vara till stor hjälp när vi analyserar svaren från våra respondenter. Thomas (2006, s. 246) argumenterar för att ha ett induktivt synsätt när man använder sig av en kvalitativ metod. Den induktiva synen ger forskaren möjlighet att analysera insamlad data på ett effektivt och praktiskt sätt.

### 2.2 Kvalitativ metod

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod innehållande intervjuer. Den här metoden tillämpas bäst för vår studie på grund av att kvalitativa studier fokuserar på att analysera studiens data mer genom ord än kvantifiering (Bryman, 2011, s.340). Det är med andra ord viktigare för oss att få nyanserade svar av våra respondenter som vi ska kunna analysera, än att få svar från så många respondenter som möjligt. En kvalitativ metod hjälper oss att analysera respondenternas svar utifrån deras egna ord. När vi har analyserat svaren har



vi haft i åtanke att inte låta våra egna tolkningar påverka undersökningen. Vi får inte tolka respondenternas svar till fördel för vår forskning utan vi måste vara objektiva i vår studie. Vikten av detta är något som Farquhar (2012, s. 67-68) argumenterar för när han konstaterar att även om svaren du får inte är de svar som är bäst för studien måste du beskriva svaren och resultaten på ett korrekt sätt.

### 2.2.1 Semistrukturerade intervjuer

Datansamlingsmetoden intervju innebär stor flexibilitet för en studie vilket kvalitativa studier behöver eftersom intresset är riktat mot respondentens upplevelse. Enligt Bryman (2011, s.413) bör man inte bara använda begreppet kvalitativ metod när man beskriver vilken metod man kommer att använda sig av eftersom termen inkluderar många varierande intervjutekniker. En av de varierande metoderna är semi-strukturerad intervju, som vi har valt att använda oss av. Semistrukturerade intervjuer innebär att vi kommer i vår intervjumetod använda oss av en lista över specifika teman som ska nämnas vid varje intervjutillfälle. Både strukturerade och ostrukturerade intervjuer ger respondenten utrymme till att tolka svaren hur de vill, vilket gör intervjuprocessen flexibel (Bryman, 2011, s.415). Eftersom vi har valt att utgå från en färdig frågeställning kan våra intervjuer inte ses som ostrukturerade. Ostrukturerade intervjuer kan beskrivas mer som ett vanligt samtal, då intervjuaren kan exempelvis välja att ställa en fråga och sedan associera fritt kring vad som är relevant till forskningsfrågan (Bryman, 2011, s.415).

### 2.3 Tillvägagångssätt

Upplägget som vi har valt att använda oss av för varje intervjutillfälle är en färdig mall som kommer innehålla de frågor vi vill framföra och ha svar på under varje intervju. Eftersom processen ses som flexibel passar den bra in på vår studie då vi kommer använda oss av öppna frågor. Det är viktigt för vår studie att respondenten får utrymmet att tolka och besvara intervjufrågorna så som de känner spontant.

Vi har valt att variera ordningsföljden mellan våra frågor och även ställa ytterligare frågor om det behövs utanför vår mall, vilket kommer leda till att flexibiliteten i samtalet kommer öka. Vi ser det oväsentligt att ställa alla frågor som vår intervjuguide innehåller till alla respondenter, då syftar vi exempelvis på frågan "Hur organiseras ekonomifunktion inom Stockholms stad?". Detta är inte en fråga vi behöver få besvarad av alla respondenter utan det räcker med att vi ställer den frågan till en medarbetare med stor förståelse kring organisationen. Genom Stockholms stads hemsida samt vår fokusgruppsintervju känner vi att vi fick en bra inblick i hur ekonomifunktionen i Stockholms stad organiseras.

Carr och Worth (2001, s.512) förklarar att telefonintervjuer kan utföras i kombination med ansikte mot ansikte intervjuer och att intervjumallen inför varje telefonsamtal kan vara både strukturerad eller semistrukturerad. Vi har valt att kombinera dessa då vår metod kommer bestå av både telefonintervjuer och en fokusgrupp som vi träffar ansikte mot ansikte. Under

varje tillfälle har vi också varit lyhörda när det gäller respondentens svar, så om ett svar upplevs otydligt har vi direkt bitt deltagaren att utveckla svaret på frågan. Detta för att undvika missförstånd och feltolkningar av respondenternas svar.

DiCicco-Bloom och Crabtree (2006, s.319) förklarar risken som kan uppkomma när intervjuaren ska lyssna och motivera respondenten att prata. Exempelvis när intervjuaren reflekterar tillbaka till samtalet med till exempel personlig information. Detta kan leda till att samtalet inte överensstämmer med det som har sagts under samtalet. Vidare nämner DiCicco-Bloom och Crabtree (2006, s.319) att det här kan skada respondenten även om det inte sker avsiktligt. De tar upp ett exempel i artikeln som handlar om djupgående forskning kring känslor, där det slutade med att vissa respondenter inte upplevde att de hade uttryckt sin sorg på det sättet som beskrevs under intervjun (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006, s.319). Så även om vi inte använder oss av djupare forskning kring känsliga ämnen som berör respondenten är det viktigt att ha i åtanke att inte väga in personlig information när man studerar svaret och transkriberar intervjuerna.

I vår intervjumall har vi valt att endast använda oss av öppna frågor. Det innebär att vi har valt att utesluta stängda frågor helt från vår studie eftersom det icke reflekterande svaren inte kommer vara till hjälp för oss för att besvara vår forskningsfråga (Bryman, 2011, s.246). Genom öppna frågor kommer vi kunna få svar på hur ekonomiadministrativa processerna organiseras, hur många av tjänsterna som idag outsourcas inom staden, vad förvaltningarna ser har förbättrats och försämrats samt hur de tänker kring begreppet effektivitet. Av denna anledning kommer vi använda oss av en intervjumall som kommer underlätta för oss för att få mer reflekterande svar från respondenterna. Detta är också viktigt för syftet i vår studie eftersom vi kommer använda respondenternas svar i vår analys.

Bryman (2011, s.420) nämner att det är viktigt att spela in intervjuerna eftersom det annars finns en stor risk att detaljer som exempelvis uttryck går förlorade när man väljer att inte göra det. Han betonar också att inspelningen är viktig för att kunna fånga respondenternas svar med deras egna ordalag, så att intervjuaren inte tolkar respondenternas svar fel. Vi har valt att spela in samtliga intervjuer för att inte påverka svaren. Vi är även övertygade om att inspelningen kommer att underlätta för vår studie. Om vi inte spelade in intervjuerna finns risken att det skulle bli svårt att hinna anteckna allt på ett korrekt sätt under den korta tiden vi har valt att genomföra intervjun på. Detta är något som skulle kunna resultera i att information går förlorad.

## 2.4 Datainsamling

### 2.4.1 Telefonintervjuer

En variant av strukturerade intervjuer är telefonintervjuer, detta innebär att frågorna inte ställs ansikte mot ansikte, som kallas för direkt intervju (Bryman, 2011, s.208). En fördel med att använda sig av telefonintervjuer som Burnard (1994, s.68) förklarar är att data till forskningen kan samlas in på ett snabbt och effektivt sätt. Vidare förklarar han att det är en relativt enkel

metod eftersom alla intervjuer kommer planeras så att tillfället passar både för forskaren och respondenten (Burnard, 1994, s.68). Vi har valt att ställa frågorna via telefon för att det var den lämpligaste metoden för att kunna finna tid för intervjuer hos de deltagare vi vill intervjua inom Stockholms stad. Vi är fullt medvetna om att en intervju med telefon som redskap inte kan vara hur lång som helst, utan vi har satt en gräns på max 20 minuter för varje samtalstillfälle. Bryman (2011, s.209) poängterar att samtalstiden inte ska vara längre än 25 minuter om det ska kunna vara en effektiv metod. Vi anser inte att telefonintervjuer kommer vara till nackdel för vår studie, eftersom syftet med intervjuerna inte är att studera uttryck utan syftet är att samla in information för att besvara vår forskningsfråga.

#### 2.4.2 Fokusgrupp

Vi har i vår studie även valt att använda oss av en fokusgrupp som datainsamlingsmetod. Det innebär att vi vid ett tillfälle har valt att göra en intervju med mer än en person. Fokusgrupp handlar i grunden om en gruppintervju (Bryman, 2011, s.446). Bryman (2011, s.446) förklarar att skillnaden mellan fokusgrupp och gruppintervju är att fokusgrupper har mer betoning på ett visst ämnesområde som man fördjupar sig inom. Sen betonar han också att forskare som väljer att använda sig av fokusgrupp alltid är intresserad av hur individer i egenskap av gruppmedlemmar diskuterar en specifik fråga och hur deltagarna reagerar på varandras åsikter (Bryman, 2011, s.446-447). Vi har valt att använda oss av en fokusgrupp då vi är intresserade av att få svar på hur ekonomifunktionen administreras i Stockholms stad. Genom fokusgruppen får vi svar på detta på ett bra sätt. Vi var även intresserade av att se hur respondenternas svar ser ut i grupp och om dessa skiljde sig från intervjuerna. Detta är dock något som vi inte upplevde att de gjorde. En till anledning till fokusgruppen är för att kunna se hur diskussionen angående effektivitet ser ut hos en grupp medarbetare.

Vi har alltså valt att använda oss av fokusgrupp vid vårt första möte med två avdelningar på stadsledningskontoret, detta för att få en bredare syn och för att få mer insamlad data på hur det diskuteras och reflekteras inom gruppen. Bryman (2011, s.446) förklarar att den här metoden är bra för att spara tid vilket vi har haft i åtanke eftersom forskningen är tidsbegränsad. Med den här metoden sparar vi in tid eftersom vi kan fråga tre respondenter på stadsledningskontoret hur ekonomifunktionen organiseras vid ett tillfälle. Det vi kommer få ut ifrån den här metoden är med andra ord en förståelse för hur ekonomifunktionen organiseras och hur ekonomiadministrationens processer ser ut i Stockholms stad. Även vid första mötet har vi valt att spela in samtalet och därefter transkribera det vilket även poängteras som en viktig del i samband med kvalitativ forskning (Bryman, 2011, s.449).

#### 2.4.3 Primär- och sekundärdata

Farquhar (2012, s.79) förklarar att primärdata är den data som är nära och direkt anknuten till det fenomen man har valt att undersöka och även det data man samlar in själv. I denna studie betyder det då att de primärdata som vi kommer samla in och använda oss av är genom våra intervjuer. Sekundärdata är den data som redan finns och kritiserar, kommenterar och

kompletterar på primärdata (Farquhar, 2012, s.88). Den sekundär data vi kommer ta hjälp av och använda i vår studie är till exempel verksamhetsplanen för serviceförvaltningen. Genom vårt första möte med två avdelningar på stadsledningskontoret fick vi värdefull information för studien och även en verksamhetsplan med inkluderad prislista för outsourcing av processerna.

## 2.5 Urval

Bryman (2011, s.179) nämner att populationen består av de enheter man gör sitt urval från och att urvalsram är den uppställning eller förteckning på alla enheter i den population man gör sitt urval. Populationen kommer bestå av de anställda på Stockholms stad. Med hjälp av vår kontaktperson på stadsledningskontoret har vi fått hjälp att kontakta våra respondenter. Vi fick önska hur vi ville lägga upp vår urvalsram och vi valde då att intervjua stadsförvaltningar, fackförvaltningar och stadsledningskontoret. Urvalet har skett med syfte att fånga respondenterna som kan besvara våra frågor på bästa sätt. Urvalsramen har med andra ord bestått av personer från olika avdelningar och förvaltningar med olika erfarenheter och positioner, detta för att få en så bra bild som möjligt.

## 2.6 Etik

Vi har valt att spela in samtliga telefonintervjuer och samtalet i fokusgruppen, detta är för att öka trovärdighet för vår uppsats. Vi har också vid varje intervjutillfälle gett respondenterna samma förutsättningar så att studien blir så rättvis som möjligt och inte påverkas av olika omständigheter.

När intervjuerna är en del av det data som ska samlas in, som det är i kvalitativ forskning, är det viktigt att ha etik i åtanke på ett sätt som ökar tilliten för respondenterna att delta i forskningen. Vår forskning utgår från de fyra etiska forskningsprinciper som Bryman (2011, s.131-132) nämner som grunden bakom etik inom forskning. Dessa principer inkluderar informationskravet, samtyckeskravet, nyttjandekravet och konfidentialitetskravet (Bryman, 2011, s.131-132). Vi har valt att utgå ifrån de här principerna för att vi anser att det kommer gynna både respondenterna och oss själva att uppnå en så bra studie som möjligt.

Det första etiska kravet innebär att vi kommer informera respondenten om det bakomliggande syftet med studien och informera att medverkan är frivillig (Bryman, 2011, s.131). När vi väljer att ge dem den här informationen innebär det att vår studie endast kommer innehålla deltagare som har intresse för att medverka. Konsekvenserna som kan uppstå i samband med det här är att vi kan få svårt att hitta personer som tar sin tid att delta i vår undersökning. Men vi har inte upplevt detta som ett problem då vi hittade tillräckligt med respondenter som ville medverka.

Den andra principen som vi har haft i åtanke är samtyckeskravet som betyder att medverkan i studien är frivillig (Bryman, 2011, s.132). Vi anser att det här är viktigt för att ingen respondent ska känna sig tvingad till att medverka. Om en person känner sig tvingad kan det leda till att svaren inte blir ärliga. Vilket i sin tur kommer att försvåra vår studie om intervjufrågorna besvaras med icke reflekterande svar. Om svaren är kortfattande kommer det bli svårt för oss att studera vår forskningsfråga. Av denna anledning har vi innan varje intervju valt att informera respondenten om att medverkan är frivillig.

Nyttjandekravet innebär att den information som vi har samlat in för vår studie inte används till något annat än till vårt forskningsmål (Bryman, 2011, s.132). De data vi har samlat in för den här uppsatsen kommer inte användas i någon annan undersökning. Att följa nyttjandekravet anser vi är viktigt.

Den sista principen som är konfidentialitetskravet nämner deltagarnas försäkran om anonymitet (Bryman, 2011, s.132) och i vår studie kommer alla deltagare ha försäkran om anonymitet. Förnamn och/eller efternamn kommer inte vara med i vårt material, vi har tänkt namnge respondenterna som exempelvis respondent A, respondent B och så vidare. Angående våra inspelningar som vi har spelat in under varje intervju så är syftet att inte behöva spela upp dem. Utan vi har skrivit ner deras svar i ord, så det bakomliggande syftet att spela in samtalen är för att inte missa eller tolka deras svar fel. Om vi skulle behöva spela upp vårt material kommer vi att förvränga rösterna. I den här uppsatsen kommer vi inte heller ha med deltagarnas personnummer eller födelseår eftersom vi anser att det är irrelevant för vår forskning.

## 2.7 Källkritik

Konsekvenser som kan uppstå då vi inte har valt att göra en kvantitativ undersökning är att vi inte kommer lyckas uppnå lika många deltagare i vår undersökning som om vi hade gjort exempelvis en enkätundersökning. Vi har valt att använda oss av telefonintervjuer för att det är lämpligast för vår studie och det underlättar både för oss och för respondenterna.

De problem som kan uppstå med telefonintervju som metod är att vi inte kan se den vi intervjuar vilket leder till att vi inte heller kan reagera på respondenternas ansiktsuttryck eller osäkerhet för en specifik fråga (Bryman, 2011, s.210). Det här har vi dock inte upplevt som problematiskt då vår studie inte söker efter specifika ansiktsuttryck och det inte är något som är relevant för uppsatsen syfte. Det som är viktigt för oss är endast informationen intervjufrågorna ger oss. Om vi har upplevt att respondenten svar upplevs osäker via rösten så har vi valt att ställa följdfrågor eller bett respondenten besvara frågan på nytt.

När vi väljer att använda oss av semistrukturerade intervjuer och en färdig mall kommer följderna för vår uppsats bli att vi inte kommer ha möjlighet att ändra samtalets ämne och riktning beroende på situation under varje intervjutillfälle (Bryman, 2011, s.415). Vi är fullt medvetna om det här men vi anser att en semistrukturerad intervju tillämpas bäst för vår

forsknings mål. Angående fokusgrupp finns det en problematik med att vissa respondenter kan känna sig obekväma med att besvara frågor i en grupp (Bryman, 2011, s.467). Detta är dock inget som vi upplevt då vi valde att endast ställa de övergripande frågorna, som inte är känsliga, i gruppsamtalet.

Vidare, om vi inte skulle valt att spela in samtalet kan det leda till svårigheter, exempel på detta är att det kan vara svårt att skriva ner exakt vad deltagarna säger och också veta exakt vem som har sagt vad (Bryman, 2011, s.449). Genom inspelningen kan vi med noggrannhet gå igenom samtalet i efterhand, för att minska risken för feltolkningar. En nackdel med den här metoden är att det har varit tidskrävande att transkribera exempelvis gruppsamtalet då det gäller tre olika deltagare, men vi anser att det var värt det för studiens syfte.

### 3. Litteratur

I detta kapitel har vi med hjälp av facklitteratur, forskningsartiklar och olika studier fått en djupare inblick i de ämnen som är relevanta för att förstå och analysera vår empiriinsamling. Vi kommer att ta upp forskning kring den offentliga sektorn, outsourcing samt begreppet effektivitet.

#### 3.1 Offentlig sektor

New Public Management har sina grundtankar i att genom decentralisering, konkurrens och kontroll kunna göra den offentliga sektorn mer effektiv (Almqvist, 2006, s.27). I detta kapitel tar vi dels upp hur man kan gå tillväga för att uppnå effektivitet men även svårigheter som tidigare litteratur har nämnt angående New Public Management. Vidare kommer det diskuteras om andra synsätt än New Public Management som det finns när det gäller ledarskap i den offentliga sektorn såsom Public Value Management. Public Value Management lägger exempelvis en större vikt vid "public value" eller medborgarvärde (Shaw, 2013. s.458) än vad New Public Management gör.

Progressive Public Administration beskrivs av Dunleavy och Hood (1994, s.9) som den administrativa process som användes flitigt av den offentliga sektorn innan New Public Management introducerades. Med hjälp av New Public Management skulle den offentliga sektorn få underlättat arbete i beslutstagande och en minskning av reglerna när det gäller hantering av pengar och kontrakt. Vidare skulle den offentliga sektorn och den privata sektorn skilja sig mindre och den offentliga sektorn skulle inte vara lika avskuren från den privata sektorn som den tidigare varit (Dunleavy & Hood 1994, s.10). Almqvist (2006, s.27) förklarar också att idén bakom New Public Management var att göra den offentliga sektorn mer effektiv och ge den offentliga sektorn mer möjlighet att fokusera på måluppfyllelse. Han beskriver vidare att med hjälp av decentralisering, konkurrens, kontroll och flera andra faktorer kan den offentliga sektorn bli mer effektiv. Han diskuterar också decentralisering som en del av vem som ska vara ansvarig för att resultat och mål ska uppnås (Almqvist, 2006, s.90).

Verksamhetsstyrning är något som Almqvist (2006, s.92) tar upp och hur det hänger ihop med decentralisering. Almqvist (2006, s.92) refererar till forskning från mitten av 1900-talet och konstaterar att redan då pratade ledare om att samtliga i en organisation måste vara medvetna om målen som organisationen har för att kunna sträva efter dessa.

Dunleavy och Hood (1994, s.10) talar mycket om kritiken som riktats mot New Public Management, däribland hittar vi kritik om att det inte finns någon managementstil som kan lösa alla problem som en organisation har. Vidare beskrivs kritik från en individualistisk synvinkel där dem menar på att New Public Management är ett mellanting mellan den traditionella offentliga administrationen och en managementstil där de anställda får ha kontroll och styra kontrakt helt själva. Dunleavy och Hood (1994, s.11) beskriver även den hierkiska kritiken som riktats mot New Public Management *“In cultural theory, the hierarchist label stands for a cluster of views associated with central management, planning systems, professionalization or technocracy. The hierarchist view believes in human capacities to manage nature, as long as that management remains tightly defined and human/nature systems do not swing radically off limits (when catastrophic results may follow). Applied to NPM(New Public Management), an hierarchist view holds that NPM reformers must be careful not to let the process of change get out of hand, irreversibly damaging the overall manageability of the public service. For hierarchists, destabilization is the main fear.”* Med andra ord hävdar den hierkiska kritiken att New Public Management kan skada ordningen i den offentliga sektorn (Dunleavy & Hood, 1994, s.11). Kritik om att den offentliga sektorn skulle bli mindre pålitlig i och med ökade egenintressen i samband med att den offentliga sektorn blir mer lik den privata är också något som Dunleavy och Hood (1994, s.11) tar upp. Dock finns det mycket annan forskning som till exempel Almqvist (2006, s.90) tar upp om att New Public Management faktiskt ökar kontrollen och därmed minskar risken att personer handlar efter egenintressen.

Radnor och McGuire (2004, s.247-248) diskuterar Performance Management i den offentliga sektorn och om det är möjligt att använda sig av verksamhetsstyrning och verksamhetsmål i den offentliga sektorn på samma sätt som man tidigare använt sig av i den privata. Radnor och McGuire (2004,s.259) argumenterar att det är av stor vikt att först och främst förstå organisationen, vilka problem som finns, vad som motiverar de anställda och sedan utifrån detta utveckla en styrning där detta kan bli mätt på ett bra sätt. Performance Management Systems delas upp i fyra huvudgrupper, (1) “belief systems” (2) “boundary systems” (3) “diagnostic control systems” (4) “interactive control systems” där den första gruppen inkluderar mer extern kontroll medan den andra förklaras som mer intern kontroll. Den tredje innehåller budgetarbete och målsättningar för exempelvis vinst och den fjärde och sista delen beskrivs som vikten av projektledning (Radnor och McGuire, 2004 s.247). Dock är det viktigt att komma ihåg, precis som Dunleavy och Hood (1994, s.10) konstaterar när de tar upp kritik mot New Public Management, att det inte finns någon managementstil som löser alla problem utan det kan enbart användas som ett hjälpmedel. Vikten ligger i att förstå organisationen och vart problemen i organisationen finns (Radnor & McGuire, 2004, s.259).

Shaw (2013, s.458) diskuterar Public Value Management och New Public Management. Han diskuterar kring om Public Value Management skulle kunna vara den framtida managementstilen för offentlig sektor. Public Value Management innebär att den offentliga sektorn ska öka värdet som medborgarna får, fokuset ska snarare ligga på att öka "public value" än att öka effektiviteten. Det ska vara ett större medborgarengagemang och medborgarna ska ha möjlighet att vara med och prioritera i högre utsträckning än vad de är idag (Shaw, 2013, s.482-497). Public Value Management är dock inte lika utvecklat som New Public Management. New Public Management har en tydlig bild när exempelvis leverantör väljs på ett marknadsmässigt sätt, den som kan leverera en viss kvantitet till bäst pris är den som får jobbet. Shaw (2013, s.495) argumenterar för att Public Value Management måste hitta ett bra sätt att mäta där pris kompletteras med en leverantörs öppenhet och innovationsförmåga utan att det blir ett för komplicerat system.

### 3.2 Outsourcing

Outsourcing innebär att en organisation lägger över delar av eller hela sina processer på externa leverantörer (Axelsson, 1998, s. 189-190). I kommande kapitel om outsourcing kommer vi att diskutera kring vad outsourcing innebär samt vad det finns för fördelar och nackdelar med outsourcing. Fördelar som tidigare forskning och litteratur har hittat inkluderar bland annat högre flexibilitet, lägre kostnader och förbättrad kvalitet (Quélin & Duhamel, 2003, s.654). Nackdelar med outsourcing är exempelvis att organisationen behöver följa upp leverantörens arbete så att det blir utfört på ett korrekt sätt (Axelsson, 1998, s.193).

Outsourcing innebär att ett företag eller en organisation förflyttar delar av eller hela sina processer till externa leverantörer (Axelsson, 1998, s.189-190). När ett företag eller en organisation lägger ut hela processer eller funktioner på en extern leverantör kallas det integrerad outsourcing, medan om en organisation lägger ut delar av en process eller funktion på en eller flera externa leverantörer kallas det splittrad outsourcing (Axelsson, 1998, s.189-190). Axelsson (1998, s.189-190) beskriver splittrad outsourcing som att organisationen fortfarande har det övergripande ansvaret för processen.

För att outsourcing ska leda till framgång för en organisation förklarar Grover et.al. (1996, s.90) att det är viktigt att partnerskapet mellan organisationen och leverantören har ett förtroende för varandra. Detta sker genom ett tätt samarbete och god kommunikation. Det som styrker att samarbetet är en viktig del för att en organisation ska uppnå framgång är att i deras studie visade det sig att samarbete var en viktig variabel för outsourcing skulle fungera på ett bra sätt (Grover et.al, 1996, s.109-110).

Hoecht och Trott (2006, s.672) förklarar att det är viktigt att man litar på den leverantör man anlitar när man väljer att använda sig av outsourcing. Risker som kan uppstå i samband med att man väljer att använda outsourcing är att leverantören inte uppnår de förväntningar beställaren har på dem. Detta kan leda till att man kan förlora sina kärnkompetenser till den externa leverantören (Hoecht & Trott, 2006, s.672). En risk de särskilt uppmärksammar i sin



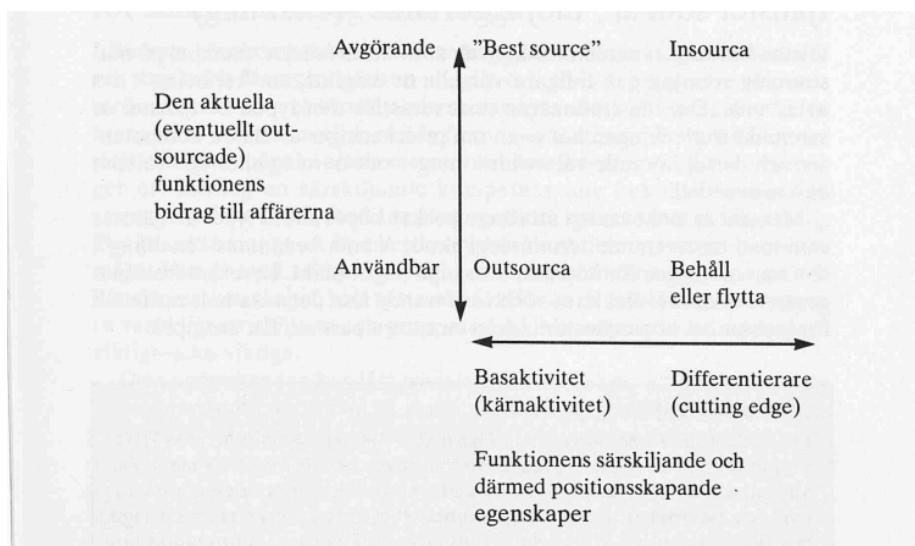
forskning liknar informationsläckage, som lätt kan uppstå när två organisationer samarbetar (Hoecht & Trott, 2006, s.672). För att en organisation ska kunna kontrollera det här, krävs det social kontroll och även förtroende organisationerna emellan (Hoecht & Trott, 2006, s.672).

Axelsson (1998, s.190) förklarar att både integrerad och splittrad outsourcing har ökat på senare år. Anledningarna till detta är bland annat att det med tiden blir fler och fler företag och organisationer på marknaden som på ett bra sätt kan ta hand om och utföra de uppgifter man väljer att outsourca. Vidare påpekar även Axelsson (1998, s.190) att behovet av flexibilitet ökar i och med den omväxlande omvärlden. Med andra ord hävdar Axelsson att det är viktigt för organisationer att öka sin adaptiva effektivitet, det vill säga att förmågan att anpassa sig till marknaden, blir av större vikt.

Zhu et. al (2001, s.377-378) argumenterar att även om kostnadsbesparingar kan vara en anledning till att organisationer vill outsourca processer är det fyra viktiga delar en organisation behöver ha i åtanke när de bestämmer sig för att outsourca en process eller inte. Bland dessa är inte kostnadsbesparingar inkluderade. Istället argumenterar de bland annat för vikten av att ha en bra plan för outsourcing, att följa upp efter för att se om resultatet man ville uppnå med outsourcingen blev uppnådda och att försöka outsourca de processer som andra skulle göra bättre.

Axelsson (1998, s.205) tar upp en modell framtagen av Lacity, Willcock och Feeny, 1995. Figuren beskriver att när en funktion eller process är avgörande och en "differentierare" bör organisationen behålla funktionen inom verksamheten medan om en process är en nödvändig basaktivitet är det bättre att outsourca. Avgörande differentierare är en organisations starkaste fördel och av denna anledning bör de skötas inom organisationen (Axelsson, 1998, s.205). Axelsson (1998, s.205) understryker dock "att i praktiken tillämpa ett schema som detta är antagligen inte så lätt som det kan verka när man gör en sån här matris. Många bedömningar är svåra att göra, gränserna kan vara mycket flytande och situationen i dess helhet betydligt med komplex.". Han påpekar trots detta att det kan vara ett bra ställe att börja på (Axelsson, 1998, s.205).

Figur 1



### 3.2.1 Fördelar med outsourcing

Det finns en mängd olika anledningar för organisationer att outsourca processer, bland annat ökad flexibilitet och mer tid över för att fokusera och analysera de viktiga delarna i verksamheten (Zhu, Hsu & Lillie, 2001, s.373). När en organisation inom den privata eller offentliga sektorn väljer att outsourca indirekta processer (splittrad outsourcing) kallar Slack et.al. (2011, s.145) det för Business process organisation. Indirekta processer kan exempelvis bestå av bokföring inom organisationen som man väljer att outsourca till ett företag som är specialister inom den branschen.

Quélin och Duhamel (2003, s.654) beskriver de främsta anledningarna till att företag och organisationer väljer att outsourca sina ekonomiadministrativa processer, däribland finns motiv som att det kan öka flexibilitet, minska kostnader, förbättra kvalitet och utnyttja expertkompetens som andra organisationer kan besitta. Förutom att det leder till en ökad flexibilitet och mer tid för annat, så nämner Slack et.al. (2011, s.145) att en av de främsta anledningarna till att man väljer att ta hjälp av ett externt företag är för att minimera kostnaderna.

Belcourt (2006, s.270-271) nämner också att det som ligger till grund för att en organisation ska använda sig av outsourcing är att man vill uppnå kostnadsbesparingar men också förbättrade tjänster eller tillgång till experter på området. Då syftar Belcourt (2006, s.270-271) på att om en organisation inte har pengar till att anställa fler medarbetare och även lägga tid och pengar på att utbilda dem så är outsourcing en bra lösning på problemet eftersom det då leder till kostnadsbesparingar som även Slack (2011, s.145) syftar på.

Nicholas C. Burkholder (2006, s.8-9) nämner att framgångsrik outsourcing möjliggör för att medarbetarna inom organisationen kan fokusera på de arbetsuppgifter som de är bäst på. Han beskriver outsourcing som ett styrningsverktyg, för när man väljer att outsourca kommer ledningen inom organisationen behöva ta itu med flera viktiga frågor. Då syftar Burkholder till exempel på frågor som inkluderar att identifiera eventuella problem inom organisationen för att uppnå framgång i processerna (Burkholder, 2006, s.8-9).

### 3.2.2 Nackdelar med outsourcing

Axelsson (1998, s.193) belyser ett antal nackdelar med outsourcing. Det problemet som vi kan se blir väsentligt för vår forskning är att det minskar kontrollen över information och att organisationerna måste följa upp kostnader som uppkommer genom outsourcing och hela tiden följa upp med leverantören. Om en organisation inte väljer att följa upp leverantörens arbete och det leder till att exempelvis att arbetsuppgifterna inte har utförts korrekt kommer det sluta med högre kostnader för att rätta till felen som har gjorts (Axelsson, 1998, s.193). Som vi har nämnt tidigare är därför samarbete och en bra kommunikation mellan båda parterna viktig för annars kommer det leda till dubbelt arbete för organisationen som har valt att använda outsourcing (Grover et.al, 1996, s.109-110). När man måste säkerställa felen som har uppstått innebär det att man också måste lägga ner mer tid för att se att leverantören sköter

arbetsuppgifterna korrekt. Och när en process tar längre tid kostar de också mer pengar (Grover et.al, 1996, s.109-110).

Nicholas C. Burkholder (2006, s.9) utgår i sitt exempel från en federal regering vars kärnverksamhet är att styra regeringen. Han ger exempel på viktiga frågor som myndigheterna står inför när man väljer att tillämpa outsourcing inom organisationen som dels är potentiella organisatoriska problem, upprättande och förhandlingsavtal. Utmaningar en organisation står inför under processen är att kommunicera med sina interna och externa avdelningar. Han förklarar att det bör ske så tidigt som möjligt i processen och det är även viktigt att de fortsätter med jämna mellanrum. Han förklarar att kommunikation är något som bör ske så tidigt som möjligt i processen när organisationen ska börja använda sig av outsourcing och att det är viktigt att det fortsätter efter det med jämna mellanrum. Vidare förklarar han att utvecklingen i regeringens kostnadsförslag också kan ses som en utmaning, då syftar han på att det externa outsourcingföretaget kommer att behöva redovisa detaljerade kostnader som normalt sätt är svårtillgängliga, som personalkostnader och kostnaden för allt material (Burkholder, 2006, s.10-11). Kostnaderna är svåra att redovisa i början av processen eftersom det är svårt att förutse exakt hur mycket resurser och material som kommer behövas för att utföra arbetsuppgifterna som ska outsourcas (Burkholder, 2006, s.10-11).

### 3.3 Effektivitet

Effektivitet har flera olika betydelser, det kan vara relationen mellan input och output (Ax et.al. 2012, s.32) men det kan också betyda hur väl en organisation kan anpassa sig till marknaden (Brorström et. al. 2006, s.21). I detta kapitel kommer vi dels diskutera djupare kring betydelserna ovan men även ta upp andra betydelser som tidigare forskning talar om.

Effektivitet är ett begrepp som har visat sig ha olika betydelser för varje individ, begreppet effektivitet kommer ursprungligen från det latinska ordet "Efficio" och på svenska betyder det ungefär samma sak som operation, framgång och utförande (Ragneklint, 2002, s.29). Effektivitet är i grunden baserat på konceptet effekt, effekt förklaras som allt som skapar en förändring av något. Ragneklint (2002, s.29) talar om att effektivitet kan ha mer eller mindre synonymer i olika sammanhang. Effektivitet kan innebära allt från produktivitet, kvalitét och ekonomisk rationalitet (Ragneklint, 2002, s.29).

Nationalencyklopedin definierar effektivitet som "*förhållandet mellan insatser i en verksamhet och verksamhetens resultat*" (Nationalencyklopedin, 2015). Alla organisationer har någon typ av resurs, exempelvis personal, och ju mer resurser som finns desto lättare är det för organisationen att ha bra kvalitét och hög effektivitet (Ax et.al. 2012, s.33). Ax et.al.( 2012, s.33) beskriver intern och extern effektivitet där intern effektivitet är att göra saker rätt medan yttre effektivitet är att göra rätt saker. Intern effektivitet är exempelvis hur en organisation hanterar sina resurser och extern effektivitet kan vara hur organisationens relation med miljö och miljötank är. Ax et.al. (2012, s.32) talar också om att effektivitet är

relationen mellan input och output och hur väl resultatet matchar organisationens mål. Genom att uppfylla organisationens mål nås en hög effektivitet (Ax et.al. 2012, s.32).

Brorström et.al (2006, s.13) argumenterar för att det finns ett problem där effektivitet ibland används för samma sak men ibland hänvisar till olika saker. Författarna menar att det är viktigt att vara tydlig och förstå vad effektivitet är för varje organisation för att organisationen ska kunna uppfylla mål. Brorström et.al. (2006, s.15) skriver också om hur intern och extern effektivitet är viktigt att förstå, de beskriver intern och extern effektivitet på samma sätt som Ax. et.al (2013, s.33) där intern är förhållandet mellan input och output och extern är förhållandet mellan investerade resurser och resultat. Brorström et. al. (2006, s.19) har en till förklaring på hur man kan se på effektivitet där effektivitet beskrivs som att vara bra på att göra olika saker och använda sina resurser vid rätt tidpunkt. Adaptiv effektivitet är hur väl en organisation kan hantera olika förändringar på marknaden medan allokativ effektivitet är när en organisation använder de resurser de har och lägger stor fokus på sig själva istället för på den föränderliga marknaden (Brorström et. al. 2006, s.21).

Brorström et.al forskning om effektivitet hjälper oss att finna en förståelse för vad effektivitet kan innebära. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att oavsett om en organisation väljer att lägga fokus på allokativ eller adaptiv, intern eller extern effektivitet så måste en transparens till sina anställda och till omvärlden finnas för att kunna uppnå en förändring. Vidare avslutar Brorström et.al. (2006, s.29) sin studie med att förklara att även om det finns svårigheter att definiera effektivitet så är det viktigt för alla organisationer att försöka analysera och förstå vad effektivitet är. Så genom att förstå vad effektivitet är och hur en organisation kan uppnå sina mål effektivt går det att få en lyckad måluppfyllelse (Brorström et. al. 2006, s.29).

### 3.4 Analysmodell – Outsourcing och Effektivitet i Offentlig Sektor

Utifrån vår forskningsfråga vill vi undersöka hur outsourcing inom Stockholms stad ser ut i praktiken och om medarbetarna upplever det mer effektivt när man väljer att outsourca en del av arbetet. För att kunna ta reda på det med hjälp av tidigare litteratur och artiklar har vi valt att se över hur tidigare forskning förklarar om ämnena outsourcing, styrning inom offentlig sektor och effektivitet. Vi har också valt att undersöka, studera och granska vad litteraturen nämner för fördelar och nackdelar med att outsourca en del av verksamheten, vilka olika betydelser effektivitet har och olika sätt att leda och ledarskap inom den offentliga sektorn. Varför vi har valt att ha med tidigare studier för outsourcing, offentlig sektor och effektivitet är för att ge en bra grund till vår analys för att studera vår forskningsfråga.

I vår studie kommer vi att besvara hur det fungerar när varje förvaltning inom Stockholms stad väljer att outsourca sina ekonomiadministrativa processer, hur processerna organiseras och om detta sker på ett effektivt sätt. För att kunna analysera hur outsourcing ser ut inom Stockholms stad behöver vi också information om vad tidigare litteratur nämner angående offentlig sektor och hur man styr offentlig sektor på ett bra och effektivt sätt. Vi anser också att det är viktigt att vi reflekterar över begreppet effektivitet eftersom tidigare forskning har

visat att olika individer har olika syner på vad den exakta betydelsen för begreppet är (Brorström, 2006, s.29).

New Public Management har sin grundtanke i att det ska leda till att skapa högre effektivitet i den offentliga sektorn och detta ska uppnås genom decentralisering, kontroll och konkurrens (Almqvist, 2006, s.90). Det finns dock kritik som riktats mot New Public Management som påpekar svårigheterna med decentraliseringen som New Public Management förespråkar och menar på att detta faktiskt kan försvåra kontrollen (Dunleavy & Hood, 1994, s.11). Även andra typer av ledarskap för offentlig sektor kommer på tal, såsom Public Value Management, där en större fokus läggs på att medborgarna ska kunna påverka mer kring hur processer prioriteras (Shaw, 2013, s.458). Även forskning kring Performance Management inom den offentliga sektorn visar på, precis som New Public Management förespråkar, att det krävs uppföljning, kontroll och styrning för att uppnå en effektiv organisation (Radnor & McGuire, 2004, s.247).

När man pratar om New Public Management, Public Value Management och Performance Management inom den offentliga sektorn kommer begreppet effektivitet upp. För att kunna genomföra en bra analys för vår uppsats behöver vi förstå att det finns olika tolkningar av begreppen effektivitet. Ragneklint (2002, s.29) konstaterar att betydelsen av begreppet effektivitet kan bestå av allt från produktivitet, ekonomisk rationalitet och kvalité. Brorström et. al. (2006, s29) belyser även att det finns inre och yttre effektivitet och även allokativ och adaptiv effektivitet. För att kunna skapa oss en förståelse för svaren vi kommer samla in vid både fokusgrupp och intervju tillfälle är det viktigt att vi reflekterar kring betydelse av effektivitet som våra respondenter talar om för oss.

För att skapa en förståelse hur det fungerar när olika förvaltningar inom staden outsourcar en del av ekonomiadministrationen har vi valt att ta hjälp av begreppet splittrad outsourcing. Vi har valt att använda det begreppet istället för integrerad outsourcing eftersom i vår studie handlar det inte om att organisationen väljer att delegera ut delar av en process eller funktioner till en extern leverantör som Axelsson förklarar (1998, s.189-190).

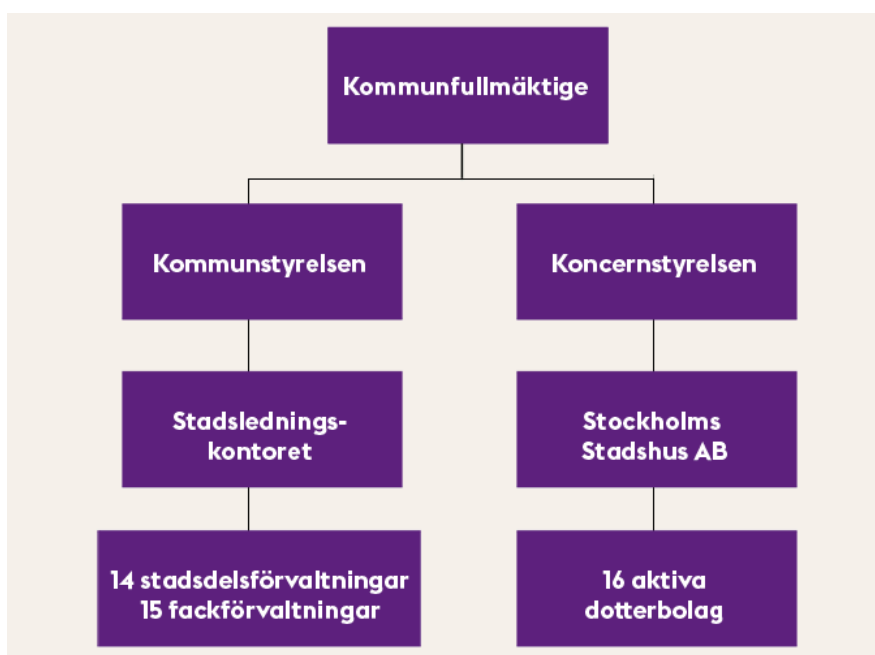
En modell som är framtagen av Lacity, Willcock och Feeny (1995), se figur 1, som Axelsson (1998, s.205) tar upp i sin forskning kommer vi kunna använda oss av när vi ska analysera resultatet för vår studie. Modellen ger en förklaring till när en organisation ska välja att outsourca eller inte. Vi kommer att kunna använda denna modell för att se om staden har valt rätt när de bestämt vilka av de ekonomiadministrativa processerna som är obligatoriska att outsourca och vilka som är frivilliga.

Mycket av den tidigare litteraturen, exempelvis Slack et. al (2011, s.145) hävdar att det är kostnadsbesparingar som är ett av de starkaste motiven för organisationer att outsourca men Zhu et.al. (2001, s.377-378) argumenterar för att en stor anledning till att organisationer bör använda sig av outsourcing är när det finns processer som någon annan hade gjort bättre.

## 4. Empiri

I vår empiriinsamling har vi fått svar på hur Stockholms stad organiserar sin ekonomifunktion och hur de olika medarbetarna ser på outsourcingen av ekonomiadministration. Vi får också svar på hur medarbetarna ser på effektivitet och märker att det finns blandade åsikter om vad det innebär att vara effektiv. I vår fokusgrupp ingick respondent A, respondent B och respondent C som samtliga är anställda vid stadsledningskontoret på Stockholms stad. Respondent C valde vi sedan även att göra en enskild telefonintervju med, detta för att kunna följa upp kring vissa delar vi kände att det inte fanns möjlighet för vid fokusgruppsdiskussionen. Respondent H arbetar på en fackförvaltning och det göra även respondent E som arbetar på serviceförvaltningen. Respondent G, respondent D och respondent F arbetar på olika stadsdelningsförvaltningar i Stockholms stad. Vi har även fått tillgång till serviceförvaltningens verksamhetsplan samt deras prislista för servicetjänster.

Figur 2



### 4.1 Sekundär datainsamling

Sekundärdata som vi har fått tillgång till och använt oss av för att få en tydligare bild över hur organisationens ekonomifunktion är uppbyggd är från Stockholms stads hemsida, serviceförvaltningens verksamhetsplan för 2015 och 2016 samt prislista på tjänster som serviceförvaltningen erbjuder.

Stockholms stad är en stor organisation med cirka 40 000 anställda, organisationen är uppdelad i kommunstyrelsen och koncernstyrelse. Stadsledningskontoret och serviceförvaltningen ligger under kommunstyrelsen och det är detta vi har valt att avgränsa oss till. Det finns totalt 29 förvaltningar, 14 stadsdelsförvaltningar och 15 fackförvaltningar.

Serviceförvaltningen tillhör fackförvaltningarna och är den organisation som hanterar de gemensamma administrativa ekonomiprocesserna (Stockholms stad, 2016e). Det är till serviceförvaltningen som förvaltningarna inom staden outsourcar sin ekonomiadministration till. Serviceförvaltningens verksamhetsplan för 2016 tar upp alla olika delar och processer som serviceförvaltningen arbetar med men då vi har valt att avgränsa oss till just ekonomiprocesser kommer här en kort sammanfattning av planen för just ekonomiprocesser. Serviceförvaltningens mål för 2016 när det kommer till ekonomiprocesserna är att "effektivisera stadens ekonomiadministration". Resultatet av effektivisering av ekonomifunktionen beskrivs som:

- Erbjuder de olika förvaltningarna och bolagen tjänster av hög kvalitet till ett konkurrenskraftigt pris
- Tjänsterna ska inom ramen för serviceförvaltningens uppdrag anpassas efter kundens behov
- Kommunikation med kunderna ska utvecklas och andelen nöjda kunder ska öka

För att kunna nå dit tas ett antal åtgärder upp i verksamhetsplanen, dessa inkluderar:

- Minska manuell hantering
- En prismodell vars syfte är att hjälpa förvaltningarna att arbeta mer effektivt
- Lägga till en obligatorisk tjänst i avgiftshantering för stadsdels - och utbildningsförvaltningen
- Kompetensutveckling för de anställda vid serviceförvaltningen för att kunna erbjuda hög service och bra vägledning

Genom prislistan kan vi se åt vilket håll serviceförvaltningen och stadsledningskontoret försöker styra förvaltningarna, de ekonomiadministrativa tjänster som priset blivit sänkt på är i "baspaketet", det vill säga de obligatoriska tjänsterna och då just de elektroniska kundfakturorna och leverantörsfakturorna, de manuella ligger kvar på samma pris som tidigare. På många av tilläggstjänsterna, det vill säga de frivilliga tjänsterna, kan vi se en liten ökning i pris på de flesta av tjänsterna bortsett från motpartsavstämning där det blivit en liten prissänkning.

## 4.2 Primär datainsamling

### 4.2.1 Presentation av respondenterna

Respondent A, B och C jobbar på stadsledningskontoret, respondenterna D, F och G arbetar idag på stadsdelsförvaltningar, medan respondenterna E och H arbetar på fackförvaltningar inom Stockholms stad.

#### 4.2.2 Hur ekonomifunktionen organiseras i Stockholms stad

Vår fokusgrupp bestod av tre respondenter, en respondent arbetade på finansavdelningen och de andra två arbetade på välfärdsavdelningen på stadsledningskontoret. Vi valde att använda oss av fokusgrupp vid vårt första möte för att kunna använda oss av den information som de presenterade. Genom fokusgruppen fick vi svar på hur Stockholms stad använder sig av outsourcing och hur ekonomiadministrationen är uppbyggd och organiseras. Vi valde att spela in hela samtalet från början, innan diskussionens börjat, direkt efter mötet valde vi att transkribera samtalet. Vi transkriberade inspelningen direkt efter för att underlätta för oss själva eftersom det var en gruppdiskussion och det är lättare att anteckna och skilja på varje deltagares röst när man har samtalet färskt i minnet. För att göra samtalet meningsfullt för vår studie valde vi att utgå från våra punkter vi hade pratat ihop oss om innan, för att veta vad vi ville få ut för information genom samtalet. Exempel på en punkt var att vi ville få svar på hur outsourcing ser ut inom staden idag?

Samtalet började med att de tre respondenterna presenterade sig. Sen förklarade respondent A hur uppföljningen av ekonomiprocessen länkas ihop mellan finansavdelningen och välfärdsavdelningen, som båda är delar i stadsledningskontoret. De olika förvaltningarna måste outsourca delar av sina processer men har också möjlighet att få fler processer utförda av serviceförvaltningen mot en summa. Detta ger en förklaring till hur ekonomiprocessen organiseras och även hur outsourcing sker inom staden. Respondent A gav en förklaring att tjänster som dem beskriver som kärnprocesser är obligatoriska att outsourca internt till serviceförvaltningen. Vidare nämns att man kan ge en förklaring till att alla är fristående nämnder och kommunstyrelsen position är då att vara processägare för de ekonomiadministrativa processerna och serviceförvaltningen kan beskrivas som utförare. De som beställer tjänster för outsourcing är främst alla förvaltningar och nämnder. Stadsledningskontoret ansvarar för ekonomin och verksamhetsuppföljning, det är dem som arbetar med styrningen, följer upp nyckeltal, skapar utredningar och dylikt. Det är även de som skapar budget, bokslut och årsredovisning för staden.

Under samtalet i fokusgruppen började respondenterna samtala om effektivitet vilket gjorde att vi fick mer information om hur dem definierar begreppet och förstod att detta är något vi vill undersöka närmare vid våra telefonintervjuer. Respondent C beskriver vikten av att ha ett gemensamt sätt att arbeta på för att inte förlora kontroll. Respondent C argumenterar också för att det behövs mer aggregerade nyckeltal för att kunna följa upp processerna bättre. Med aggregerade nyckeltal menas gemensamma nyckeltal, just nu finns det många "hur många fakturor hanteras per handläggare?"-frågor. Något som vi frågade respondenterna är hur dem ser på New Public Management och vilken inverkan det har på organisationen och där argumenterar en av de medverkande att eftersom serviceförvaltningen är mer ett exempel på en köp-och sälj organisation är New Public Management inte något man applicerar direkt utan man måste mer utgå ifrån ett perspektiv inom New Public Management.



#### 4.2.3 Hur ser outsourcingen ut och vilka ekonomiadministrativa processer outsourcingas idag

Innan varje telefonintervju informerade vi respondenterna om att vi kommer spela in samtalet och precis som vi gjorde med fokusgruppen valde vi att transkribera intervjuerna direkt efter samtalet. Genom våra telefonintervjuer med totalt sex respondenter har vi frågat hur outsourcing används inom staden och varför man har valt att outsourcinga en del av ekonomiprocesserna? Vi fick då svar på att de ekonomiadministrativa processerna outsourcingas internt till Serviceförvaltningen, det visade sig att en del av ekonomiprocesserna är obligatoriska att outsourcinga till den utförande förvaltningen mot en kostnad men det finns också frivilliga tilläggstjänster där du betalar extra. Respondent E gav en förklaring att *”det finns ett ganska brett basutbud som är obligatoriskt som avser transaktionstjänster, kund & leverantörs fakturor, kassa & bank och systemförvaltning..”*.

Respondent E som arbetar på serviceförvaltningen förklarade vidare att outsourcing inom staden infördes 2009, men att dem själva använder inte begreppet outsourcing. Hen förklarar att om man skulle använda begreppet outsourcing inom staden, så skulle det betyda att en privat utförare hade vunnit en upphandling. Istället använder respondenten begreppet samordning eftersom serviceförvaltningen utför en tjänst till en annan. Serviceförvaltningen infördes för ca 7 år sedan för att stadens verksamhet skulle bli mer kostnadseffektiva och att staden som helhet ska vinna på att man effektiviserar administrativa tjänster. Valfriatjänster som valdes att köpas av serviceförvaltningen var tjänster som förvaltningarna betraktade som mer fördelaktigt att Serviceförvaltningen som helhet utförde omgående istället för att varje enskild förvaltning som respondent F nämner *”måste ringa runt och det tar mycket längre tid helt enkelt än om vi gör det”*. Respondent F syftar då på att serviceförvaltningen hjälper till *”att man stämmer av mellan alla förvaltningar i staden”*. Hen beskrev att det är viktigt att serviceförvaltningen har ett bra samarbete med stadens förvaltningar och stadsledningskontor. Samarbetet med stadsledningskontoret är väldigt viktigt eftersom det är dem som ska styra serviceförvaltningen och styrningen ska leda till att serviceförvaltningen *” kan hålla ihop det på ett bra sätt så det blir effektivt för staden som helhet”*.

Under intervjun med medarbetaren på serviceförvaltningen fick vi svar på att de önskade att samarbetet var bättre *”för att kunna förena dem här behoven av tjänster som verkligen möter behoven därute i verksamheten med en samordning som gör att de blir effektivt för staden som helhet”* eftersom Stockholms stad är en stor organisation. Respondent C som arbetar på stadsledningskontoret nämner också att dem har förlorat en del av styrningen efter att man införde serviceförvaltningen men förklarar också vidare att *”men å andra sidan, om alla hade jobbat lite olika och man hade suttit ute på respektive förvaltning så hade man definitivt haft ännu mindre styrning i jobbet med processerna”*. Med andra ord menar respondent C att även om styrningen inte är perfekt så är det bättre än hur det var innan.

#### 4.2.4 Fördelar med outsourcing

Respondent C upplever att införandet av serviceförvaltningen har i det stora hela medfört något positivt och hen syftar på att olika undersökningar inom nöjd kundindex som har utförts har visat att ekonomiadministrationen har en positiv trend. Under intervjun ger hen också en förklaring till att stora områden inom organisationen som ekonomiprocessen ger stora inslag av obligatoriska tjänster kan till en början leda till att förvaltningarna upplever att det var bättre förr. Men efter några år så är det lättare för att det ger en vana och upplevs bättre när man har lärt sig hur man ska jobba. Respondenterna D, E, F och G upplever det positivt att ekonomiprocessen blir samlad inom staden.

Respondent E ger en förklaring till att kompetensen ökar för ekonomiadministrationen en grupp medarbetare utför samma arbetsuppgifter dagligen, hen citerar *"du får en spetskompetens när de gäller de olika delområden för ekonomitjänsterna.. du får ett antal tjänstemän som är väldigt kunniga inom respektive område som kan gemensamt utveckla kvalitet och produktivitet"*. Respondent G förklarade att teoretiskt när kompetensen blir samlad borde medarbetarna på serviceförvaltningen bli experter inom sitt område och att det borde leda till att risken för fel borde minska och att man till exempel får redovisning av högre kvalitet. Vidare syftar också respondent F på att det blir lättare för medarbetarna att upptäcka vilka arbetsuppgifter som utförs fel och att man lär sig av sina fel lättare när kompetensen är samlad på ett ställe.

Avseende fördelar var det ett svar som skiljde sig åt jämfört med de andra när vi frågade vilka fördelar som upplevdes med outsourcing, Respondent H ansåg att det att det fanns mer nackdelar än fördelar med outsourcing inom staden. Men fördelar som respondent H upplevde var *"att det finns väldigt många samlade så att man inte är så personberoende"*, då syftar hen på att genom en utförande förvaltning finns det alltid medarbetare på plats om sjukfrånvaro skulle uppstå ute på den enskilda förvaltningen. Vidare fick vi också en uppfattning under våra enskilda telefonintervjuer att flera respondenter ansåg att serviceförvaltningen upplevdes som en trygghet i samband med personalbrist. Respondent G nämnde att *"visst de kostar lite mer men å andra sidan för du över risken, mening att om de blir sjukfrånvaro eller personalbrist blir de inte vårt problem"*. Vi fick också en förklaring att det *"finns många fördelar med som har med kvalitet och mindre sårbarhet att göra"* som respondent E nämner i samband med att serviceförvaltningen har ca 10 medarbetare som genomför arbetsuppgifterna istället för att en handläggare sköter ekonomiprocesserna själv ute på varje förvaltning.

#### 4.2.5 Nackdelar med outsourcing

Respondent D ansåg att nackdelar som upplevs med outsourcing idag inom staden är att det har blivit mer dubbel jobb, då syftar hen på att när serviceförvaltningen ska utföra exempelvis ekonomiprocesserna som bokföring så uppfattas det idag som att förvaltningarna utför konteringen sedan ska skickas i en blankett som serviceförvaltningen ska skriva ut och utföra. Respondent D ansåg att *”det momentet hade man kunna hoppa över”* vilket flera irriterade sig på. Respondent F syftar på samma sak och nämner att *”Det kan också bli mycket skickade av blanketter fram och tillbaka som inte är särskilt effektivt”*. Vidare påpekar respondent G att det har tagit långtid innan dem har hunnit levererat det dem ska och syftar då på framförallt löneadministrationen som inte har fungerat.

Genom intervjuerna med respondenterna D, G och H kan vi se en frustration att man inte får utföra vissa ärenden själva som förvaltningen anser dem kan utföra direkt på plats om serviceförvaltningen inte kan leverera inom den tidsram dem har blivit lovade. Respondent G nämner att det ekonomiprocesser som staden och förvaltningen har bestämt att serviceförvaltningen ska utföra får dem inte hjälpa till med. Hen beskriver att om ärendena tar väldigt långtid är de helt maktlösa idag vilket beskrivs som ett problem för att dem inte kan göra något utan dem får vänta, påminna och gnälla. Respondent H ger också en tydlig förklaring att handläggningstiden är för lång, hen anser att ärenden som borde ta en dag att utföra kan ta tre dagar. När man outsourcar inom staden så ges det också en förklaring till att det är lättare att fel uppstår på grund av att det är flera medarbetare som *”kladdar”* på ärendena. Respondenten tar upp ett exempel när förvaltningen har fått ett inkassoärende, då måste dem först skicka ett mail till serviceförvaltningen som sedan skickar mail till inkasso. Hen syftar på att det här arbetssättet leder till omvägar och att det blir fler händer på många ärenden, som gör att det lättare blir fel och tar längre tid än om dem hade gjort det själva i systemet.

#### 4.2.6 Effektivitet

Målet som många av våra respondenter ser med sitt arbete är att effektivisera processerna, detta i syfte att spara pengar för staden. Genom våra telefonintervjuer har vi fått en djupare förståelse kring de olika tolkningarna av begreppet effektivitet och vi kände att det var relevant att ta reda på mer om vad våra respondenter anser om begreppet eftersom de flesta av våra respondenter använde sig av uttrycket effektivitet. Respondent C beskriver effektivitet som en kombination av produktivitet och kvalitet, med produktivitet menar respondent C kvantitetsmått, ett exempel på detta kan vara hur många fakturor en handläggare kan hantera under en timma. Kvalité definieras av respondent C som nöjdheten hos kunderna, både de interna kunderna men även de externa som i detta fall är medborgarna.

Respondent E är inne på en likande spår när hen talar om att det finns inre och yttre effektivitet respondent E med den inre effektiviteten syftar på mer produktivitet och med den yttre syftar mer på vilket kundvärde processen får. Vidare utvecklar respondent E om att

effektivitet är svårt att mäta och menar att man måste definiera vad begrepp som kundvärde betyder inom just den offentliga sektorn som skiljer sig lite från den privata. Respondent E menar att kostnadseffektiviteten man strävar efter att uppnå snarare rör sig om produktivitet än effektivitet.

Detta kan man även se på svaret som respondent D ger på frågan om effektivitetsbegreppets betydelse ”optimal effektivitet för mig är att minsta möjliga resurser som krävs för att genomföra en sak”, detta lutar också mer om den inre effektiviteten som handlar om att göra saker rätt. Respondent G, H och F talar också främst om effektivitet som något som ska minska tiden det tar att utföra en uppgift. Respondent F nämner dock också att effektivitet är samlad kompetens på ett ställe, detta i syfte för att spara tid och därmed pengar, precis som många av de andra respondenterna ser som målet med effektivitet. Respondent C och E är de två som talar lite mer om effektivitet som kvalité och att uppnå ett kundvärde och detta är något som kan kopplas mer med den yttre effektiviteten och till och med till adaptiv effektivitet.

#### 4.2.7 Outsourcings påverkan på effektivitet

Vi kan se ganska en ganska tydlig gruppering bland våra respondenter, vilka som ser att outsourcingen har gett en positiv inverkan på effektiviteten och vilka som anser att outsourcingen har hämmat effektiviteten.

Respondent C, E och F är överens att även om outsourcingen har medfört en del extra pappersarbete och i vissa fall lite sämre kommunikation så har i alla fall det som vi kallar produktiviteten eller inre effektivitet ökat. Respondent F anser också att eftersom serviceförvaltningen får tillgång till ett helhetsperspektiv har de möjlighet till att sköta processerna på ett mer effektivt sätt.

Respondent D, G och H anser att outsourcingen faktiskt har försvårat ett effektivt arbete och menar på att det blir mycket dubbelarbete. Respondent G ger ett exempel på detta och det är när dem får en betalningspåminnelse så har de tidigare kunnat göra en bokföringsorder och betalat ut detta direkt men nu måste de fylla i en blankett, skriva ut blanketten och attestera, skicka blanketten till serviceförvaltningen som i sin tur skriver ut den och skriver in den i affärssystemet. Detta menar respondent G inte bara tar betydligt längre tid utan också ökar risken för fel något som även respondent H är inne på. När vi frågar respondent H hur outsourcing har påverkat effektiviteten får vi beskrivningen ”*Om vi var två och en halv person som gjorde jobbet innan de tog över massa saker så är vi lika många idag fast vi får ju följa upp och leta fel och göra efterkontroller istället. Så att det är väldigt mycket felkonteringar, för de kontrollerar nämligen ingenting, vi kunde ju lägga in internkontrollen direkt i våra arbetsmoment, nu får vi lägga internkontrollen i efterhand och göra väldigt mycket rättningar*”.

#### 4.2.8 Optimal ekonomifunktion

Vi ställde en fråga till de flesta av våra respondenter där vi bad de ge ett förslag på hur ekonomiprocesserna kunde organiseras på ett optimalt sätt och detta resulterade i en del olika idéer. Många av idéerna byggde på att det skulle vara mer frivilligt om man skulle lägga över en process till serviceförvaltningen eller ej. En av våra respondenter ansåg att det skulle vara optimalt om man skulle organisera outsourcingen av ekonomiprocesserna efter utbud och efterfrågan, *”alltså att den (valet av outsourcing eller ej) hade vart helt frivillig, att man får köpa om man vill. Om det hade vart ingången. Och så bygger man upp behovet därefter, det växer eller minskar, beroende på hur stor efterfrågan är”*. Dock understryker respondenten att detta som det ser ut just nu hade vart svårt i verkligheten men att det kanske skulle kunna fungera om man justerar den intäktsmodell som finns idag.

Vissa av respondenterna ansåg också att det optimala skulle vara att antingen låta alla ekonomiprocesser ligga hos serviceförvaltningen eller låta alla ekonomiprocesser ligga ute hos förvaltningarna och menade på att detta skulle underlätta arbetet då all kunskap skulle vara samlad på ett ställe.

Respondent D har ett svar som skiljer sig ganska mycket från de andras som lyder *”perfekt ekonomiprocess, då skulle vi inte ha några som inte jobbade med ekonomi överhuvudtaget ingen administrativ personal överhuvudtaget, då skulle kunskapen finnas ute bland verksamheten och de skulle vara perfekta system som är lätta att förstå så att allting nästan skulle skötas av sig själv, nästan bara klicka på en knapp. Om den som är högst chef vill göra bokslut, ska den bara kunna trycka på en knapp så blir de ett bokslut utan att personal behöver göra de. De är ganska långt ifrån var vi är idag men de skulle vara den perfekta”*. Här menar alltså respondent D att det optimala skulle vara att ha så väl fungerande och lätta datasystem att allt sköttes per automatik utifrån verksamheten.

## 5. Analys

I detta kapitel kommer vi med hjälp av tidigare forskning samt med hjälp av vår empiri reflektera och analysera kring vår forskningsfråga.

Efter vår studie kan vi med hjälp av prislistan diskutera kring de tjänster som serviceförvaltningen, erbjuder har stadsledningskontoret och serviceförvaltningen möjlighet att styra det olika förvaltningarna. Med hjälp av prislistan kan de tillsammans påverka och styra förvaltningarna i den riktning som de vill att förvaltningarna ska arbeta. Målet som vi kan se är att de försöker styra förvaltningarna till att arbeta mer elektroniskt och på så sätt mer effektivt. New Public Management talar just om att decentralisera för att kunna öka effektivitet inom organisationen och detta är något som vi kan se att Stockholms stad försöker göra. Som respondent C är inne på hade man kunnat organisera outsourcingen mer efter utbud och efterfrågan, något som ligger närmare New Public Management än den viss del tvingande outsourcingen som Stockholms stad utför idag. Man skulle dock kunna argumentera för att

den till viss del tvingande outsourcingen som sker idag är mer i linje med Public Value Management. Med Public Value Management försöker man öka medborgarvärdet genom att styra förvaltningarna i rätt riktning. Om staden skulle öppna möjligheterna mot mer fria val när det kom till outsourcing skulle tjänsterna få ett marknadspris beroende på hur mycket som efterfrågas. Genom detta skulle eventuellt missnöjet med priset på tjänsterna hos förvaltningarna minska. Dock skulle medborgarvärde kunna minska ifall förvaltningarna jobbade för mycket mot att det skulle bli så bra resultat som möjligt på varje enhet och tappa delar av det gemensamma arbetet.

Vi upplever att det finns vissa svårigheter i kontrollen och styrningen i staden, vilket är något som Dunleavy och Hood (1994, s.11) också talar om. När en organisation väljer att lägga över ansvaret för vissa processer på andra leverantörer så försvinner delar av kontrollen från den ursprungliga processägaren. Processägaren måste då, precis som Axelsson (1998, s.193) argumenterar, följa upp och kontrollera arbetet med leverantören så att arbetsuppgifterna utförs på ett korrekt sätt. Respondent G anser verkligen att kontrollen har försämrats efter att ansvaret för processerna har lagts över till serviceförvaltningen och att de nu måste lägga mycket tid på den interna kontrollen, det vill säga följa upp och felsöka. Det är viktigt att komma ihåg att kontrollen för stadsledningskontoret kan ha ökat sen outsourcing infördes inom staden. Detta trots att respondent C betonar att det behövs mer aggregerade nyckeltal för att kunna följa upp de ekonomiadministrativa processerna bättre. Dessa nyckeltal skulle kunna inkludera nöjdhet hos förvaltningarna, tid som förvaltningarna nu lägger på processerna i relation till innan eller hur stor andel av de frivilliga processerna som förvaltningarna väljer.

Hoecht och Trott (2006, s.672) talar om risken med informationsläckage när en organisation väljer att lägga över vissa av sina processer till externa leverantörer. Det finns en risk att de externa leverantörerna får tillgång till och utnyttjar känslig information. Detta är dock något som Stockholms stad undviker eftersom de inte använder sig av outsourcing i vanlig bemärkelse. När de olika förvaltningarna lägger över delar av sina processer till serviceförvaltningen är processerna fortfarande kvar inom organisationen vilket tar bort risken för informationsläckage.

Modellen som är framtagen av Lacity, Willcock och Feeny, 1995 (Figur 1) visar att en organisation bör outsourca de processer som är "basaktiviteter" i verksamheten. Basaktiviteter är de aktiviteter som är användbara men inte avgörande för organisationens verksamhet. De ekonomiadministrativa processer som är tvingande för förvaltningarna är bland annat arbetet med kund-och leverantörsreskontra. Detta skulle kunna ses som en basaktivitet för organisationen. Den problematik som vi ser med de tvingande processerna är att även om stadsledningskontoret, som bestämmer vilka processer som ska vara tvingande, ser det som en basaktivitet behöver nödvändigtvis inte förvaltningen se processen som det. Glappet som uppstår här kan vara en förklaring till varför vissa av våra respondenter reagerar negativt på de tvingande processerna.

Många av fördelarna med outsourcing som respondenterna nämner är fördelar som även tidigare litteratur tagit upp. Exempel på detta är att serviceförvaltningen ska vara experter på de arbetsuppgifter de utför. Andra exempel på detta är att flexibiliteten ökar och sårbarheten minskar eftersom det finns fler som kan utföra samma uppgifter. Nackdelar som våra respondenter tar upp med outsourcingen är främst att det är dyrt vilket är motsatsen till syftet då en stor anledning till att organisationer väljer att outsourca är för att kostnadsbespara. Det finns en förklaring till detta i att Stockholms stad som helhet kanske sparar pengar trots att varje individuell förvaltning tycker det är dyrt. Zhu et.al (2001, s.377-378) argumenterar att kostnadsbesparing inte behöver inkluderas som en del av beslutet om en organisation ska fastställa om en process ska outsourcas eller ej. Detta på grund av att det är viktigare att organisationen fokuserar på att outsourca de arbetsuppgifter som andra medarbetare kan utföra bättre. Så även om varje förvaltning inom Stockholms stad upplever att det inte leder till kostnadsbesparingar för verksamheterna, så kan tanken bakom införandet av serviceförvaltningen vara att det kommer bli mer kostnadseffektivt i längden.

Efter varje telefonintervju blev det tydligt att varje respondent beskrev betydelsen av effektivitet på olika sätt, svaren vi fick var att flera respondenter syftade främst på produktivitet men även till viss mån på kvalitet. Utifrån vår empiri så fick vi en övergripande bild att våra respondenter för undersökningen syftade mer på den inre effektiviteten än den yttre effektiviteten när de beskrev begreppet. En förklaring till att respondenterna kopplar begreppet med inre effektivitet skulle kunna vara att varje förvaltning inom staden utgår från att uppnå målen inom sin förvaltning. Brorström et.al (2006, s.13) förklarar att det är viktigt att vara tydlig med och ha en förståelse för hur en organisation som helhet definierar effektivitet. Detta är väldigt svårt eftersom alla medarbetare sen tidigare har en egen definition av begreppet som de utgår från när de ska effektivisera ekonomiprocesserna. Men de vet inte hur Stockholms stad definierar effektivitet inom staden. Vår empiri visar det här tydligt för vi har dels märkt efter vår studie att till exempel beroende på medarbetarens titel så leder det till ett annat synsätt för begreppet.

Den yttre effektivitet inkluderar till viss del hur väl man anpassar sig till marknaden och om att göra rätt saker. I detta fall för serviceförvaltningen handlar det om att tillhandahålla rätt tjänster för att kunna tillgodose förvaltningarnas behov. Den inre effektiviteten, som främst syftar på att göra saker rätt, lägger förvaltningarna stor vikt vid. Det är blandade åsikter om vad som är det rätta och mest produktiva sättet att göra saker på och en förklaring till detta kan ligga i de olika synerna på effektivitet. Om målet bara skulle vara att göra uppgifterna så produktiva som möjligt finns det vissa fall då det hade varit bättre för förvaltningarna att göra uppgifterna själva. Men eftersom outsourcingen medför en ökad flexibilitet så kan den yttre eller adaptiva effektiviteten bli bättre.

Något som också är viktigt att ta upp i vår analys är att outsourcingen som sker inom Stockholms stad inte är outsourcing i den bemärkelse som litteraturen beskriver det. Outsourcingen som sker i Stockholms stad är enbart internt inom organisationen. Detta är också något som respondent E är inne på när hen beskriver omorganiseringen som en samordning av vissa tjänster snarare än outsourcing. Axelsson (1998, s.189-190) definierar

outsourcing som att en organisation flyttar delar av eller hela sina processer till en extern leverantör. Det som skett är alltså att Stockholms organiserat om sin verksamhet, så att istället för att varje förvaltning har hand om alla sina ekonomiadministrativa processer läggs delar över på serviceförvaltningen. Med andra ord finns det ett intresse inom Stockholms stad att serviceförvaltningen ska ha arbete då det annars leder till mycket outnyttjade resurser. Detta är något som skulle kunna försvåra att ha en prislista mer baserad på utbud och efterfrågan.

Det är dock viktigt att understryka likheterna som finns mellan outsourcing i den bemärkelse som litteraturen beskriver det och på det sätt som Stockholms stad arbetar. Både i litteraturen och hos Stockholms stad kan vi se ett tydligt mål med omorganiseringen och det är att öka effektiviteten, främst den inre effektiviteten men även till viss del den yttre. Vi kan se att liknade problem som kan uppstå när ett företag outsourcar, kan ske i Stockholms Stads omorganisering. Dessa problem inkluderar att man måste följa upp leverantörens arbete och kontrollera att det blir rätt utfört. Det vi syftar på här är alltså att vissa förvaltningar känner att de måste dubbelkolla allt arbete som serviceförvaltningen utför vilket resulterar i mycket dubbelarbete. Även kommunikationen som Grover et.al. (1996, s.90) reflekterar kring i sin forskning är något som är av stor vikt för en omorganisering internt. Alla i organisationen måste vara medvetna om vad målen med förändringen är och alla måste samarbeta för att uppnå detta mål.

En av svårigheterna med serviceförvaltningen är att för att det ska kunna fungera som ett verktyg för att öka effektiviteten behöver processer bli mer standardiserade. Så länge det sker mycket arbete ute hos förvaltningarna som bara de själva vet om, exempelvis att en viss kund alltid vill ha ett reskontrautdrag den 30:e varje månad, kan det bli svårt att föra över hela processer till serviceförvaltningen. Frågan man behöver ställa är alltså om det är möjligt att standardisera arbetet så pass mycket så att det extra arbetet, vissa av förvaltningarna upplever idag, försvinner. Detta resulterar i ytterligare en fråga som innebär hur mycket förvaltningarna kan begära från sina kunder och leverantörer.

I och med mer standardiserat arbete försvinner också en del av flexibiliteten gentemot kunder och leverantörer. Å ena sidan ökar flexibiliteten när förvaltningarna får möjlighet att lägga över vissa ekonomiadministrativa tjänster då varje förvaltning inte blir lika beroende av om någon skulle vara sjuk eller ledig. Å andra sidan minskar flexibiliteten då varje förvaltning inte får möjlighet att vara lika flexibel mot sina kunder och leverantörer då det skadar produktiviteten som serviceförvaltningen försöker uppnå.



## 6. Slutsats

I vårt slutsatskapitel kommer vi att besvara vår forskningsfråga samt hur studien har hjälpt oss uppnå syftet med uppsatsen.

Det slutsatser vi har kommit fram till efter vår studie är att ekonomifunktionen inom staden organiseras genom en intern splittrad outsourcing till serviceförvaltningen. Stockholms stad är uppdelad i 29 förvaltningar, för samtliga av dessa förvaltningar är vissa ekonomiadministrativa processer tvingade att outsourca till serviceförvaltningen mot en avgift. Det finns också möjlighet för förvaltningarna att välja till ytterligare valfria tjänster mot en kostnad.

För att besvara hur man kan uppnå en högre effektivitet i de ekonomiadministrativa processerna behöver vi först förklara vad effektivitet innebär. Effektivitet innebär allt från produktivitet och snabb hantering till kvalitet på tjänster, kunskap samlad på en plats och möjlighet att anpassa sig till marknaden. Det är viktigt att samtliga i organisationen förstår målen som finns och vilken typ av effektivitet som organisationen strävar efter.

Med detta i åtanke skulle effektivitet i processerna kunna uppnås genom en mer flexibel prislista där varje förvaltning själva får möjlighet att välja vilka processer som ska outsourcas eller inte. Stadsledningskontoret kan styra med hjälp av prissättningen men framförallt skulle priset styras med hjälp av efterfrågan på tjänsten. På detta sätt skulle missnöjet hos de olika förvaltningarna minska. Det skulle också kunna vara färre valmöjligheter bland tjänsterna, istället för att höja priset på de tjänsterna serviceförvaltningen vill undvika kan man ta bort tjänsten helt.

Utifrån vår studie har vi kommit fram till att faktorer som kommunikation och samarbete är två viktiga delar för att en organisation ska kunna uppnå framgång genom outsourcing. Med hjälp av vår empiri så kan vi konstatera att det är viktigt att samtliga medarbetare är medvetna om varför en omorganisering inom organisationen sker. Vi kan dra slutsatsen att det kan bli irritationer inom organisationen om alla medarbetare inte vet varför en förändring inom organisationen sker.

Vårt kunskapsbidrag om hur en organisation ska gå tillväga för att uppnå effektivitet när det gäller outsourcing av ekonomiadministrativa processer är att man ska ha ett bra samarbete och att alla medarbetare är informerade om varför organisation kommer börja outsourca en del av processerna. Detta på grund av att när alla vet om anledningen kommer det finnas mer förståelse kring varför en förändring inom organisation har skett. Genom detta slipper man även små irritationer inom verksamheten som kan leda till konflikter eller dålig stämning inom organisationen. Detta även på grund av att vi kunde se en rödtråd att medarbetarna såg mer fördelar med att outsourca ekonomiprocesserna till serviceförvaltningen när de visste mer om deras tillvägagångssätt. Om man jämför med de respondenter som, av förklarliga anledningar, inte hade samma kunskap kring serviceförvaltningens mål och verksamhetsplan.

För att en omorganisering ska bli effektiv krävs det att alla, inklusive kunder och leverantörer, är flexibla. Även om organisationen vill arbeta mer elektroniskt och standardiserat krävs det detsamma av deras kunder och leverantörer. Frågan en organisation måste ställa sig är hur mycket som är realistiskt att begära från kunder och leverantörer. Till största sannolikhet är denna standardisering och förenklade arbete något som skulle gynna alla parter.

## 7. Rekommendationer

I detta kapitel kommer vi att ta upp begräsningarna vi upplevt samt problem vi har stött på under processen. Vi kommer även att prata om vad man hade kunna utveckla och vad som skulle vara intressant att forska vidare inom.

Vi hade tyckt det skulle vara intressant att ha med en till organisation med liknande organisering av ekonomiadministrativa processer, detta för att kunna göra en jämförande studie och undersöka om resultatet skulle bli likartat som i den här uppsatsen. Även mer forskning till hur en omorganisering påverkar företag och organisationer utanför den organisation som omorganiserats, exempelvis kunder och leverantörer. Det skulle vara intressant att göra en studie för att gå djupare in på hur dem upplever det.

En förbättring som vi också kan se är att vi kunde ha haft ännu fler respondenter, detta för att få ännu mer förståelse kring problematiken. Vår forskning har också varit tidsbegränsad vilket ledde till att vi var tvungna att avgränsa uppsatsen ordentligt för att hinna studera vår forskningsfråga. Men det hade också varit intressant med en studie av hur outsourcing av de andra processerna och inte endast ekonomiprocesserna fungerar/upplevs tillsammans som helhet inom staden. Vi skulle också kunna diskutera att då vi haft så nära kontakt med många olika personer inom Stockholms stad skulle vår studie kunna bli vinklad till deras fördel, detta är dock något vi har haft i åtanke och vi har försökt att alltid ha en objektiv syn.

## Referenser

Almqvist, New Public Management, 1:4 uppl. Malmö. Liber AB. 2006

Augustson & Bergstedt Sten. Outsourcing av IT-tjänster. Uddevalla. MediaPrint. 1999  
Ax, Johansson och Kulvén, Den nya ekonomistyrningen, Upplaga 4, 2012

Axelsson. Företag köper tjänster. Kristianstad. Stockholm. SNS Förlag. 1998.

Belcourt, Monica. 2006. Outsourcing-the benefits and risk. s.269-279. *Human Resource Management Review*. DOI:10.1016/j.hrmr.2006.03.011. (Hämtad 2015-11-28)

Brorström, Hagén, Hagsten, Kastberg, Magnusson, Malmberg & Murray, Mått på välfärdens tjänster –en antologi om produktivitet och effektivitet I kommunala verksamheter. *Finansdepartementet*.

<http://www.regeringen.se/contentassets/fdd3efd7f2984f44b28100f7e3682e8d/matt-pa-valfardens-tjanster---en-antologi-om-produktivitet-och-effektivitet-i-kommunala-verksamheter-ess-20062> (Hämtad 2015-10-20)

Stockholm.2006

<https://www.liu.se/utbildning/program/polkund/student/filkatalog/1.121162/Murray-effektivitet.pdf>. (Hämtad 2015-10-20)

Bryman, 2011. Samhällsvetenskapliga metoder, uppl 2. *Oxford university press/Liber*. Kina.

Burnard, Philip. 1994. The telephone interview as a data collection method. *Nurse Education Today*. DOI: 10.1016/0260-6917(94)90060-4. (Hämtad 2015-11-27)

Carr, Eloise & Worth, Allison. 2001. The use of the telephone interview for research, s.511-524. *Journal of research in nursing*. <http://jrn.sagepub.com/content/6/1/511.full.pdf+html>. (Hämtad 2012-11-27)

DiCicco-Bloom, Barbara & Crabtree, Benjamin. 2006. The qualitative research interview. *Blackwell Publishing Ltd s. 314-321*. DOI: 10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x (Hämtad 2016-01-06)

Dunleavy, Patrick & Hood, Christopher.1994. From old public administration to new public management, *Public Money & Management*, 14:3, s.9-16. *Public Money and Management*. DOI:10.1080/09540969409387823.(Hämtad2015-11-27)

Farquhar, Jillian Dawes, Case Study Research for Business. London, 2012

Grover, Cheon & Teng. 1996. The Effect of Service Quality and Partnership on the outsourcing of Information Systems Functions. s.89-116. *Journal of Management Information Systems*. <http://www.jstor.org/stable/40398179>. (Hämtad 2015-11-15)

Hoecht, Andreas & Trott, Paul. 2006. Innovation risk of strategic outsourcing. s. 672-681. *Technovation*. DOI:10.1016/j.technovation.2005.02.004. (Hämtad 2015-11-27)

Johanson & Skoog, Verksamhetsstyrning – för förändring, förbättring och utveckling. 1:4 uppl. Helsingborg. Liber AB. 2007

Nationalencyklopedin, <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/effektivitet>, (Hämtad:2015-10-12)

Nicholas C. Burkholder. 2006. Outsourcing: The Definitive View, Applications, and Implications, John Wiley & sons, inc, Hoboken. New Jersey, USA.

Quélin, Bertrand & Duhamel, Francois. 2003. Bringing Together Outsourcing and Corporate strategy: Outsourcing Motives and Risks. s. 647-661 *European Management Journal*. DOI: 10.1016/S0263-2373(03)00113-0. (Hämtad 2015-11-15)

Ragneklint, “Man kan bli bättre om man vet vad bättre är!” En studie kring effektivitetsbegreppet som en samhällelig grundbult, 2002. Lund: Department of Psychology Lunds University.

Shaw, Richard. 2013. Another size fits all? Public Value Management and Challenges for Institutional Design. *Public Management Review*. DOI: 10.1080/14719037.2012.664017 (Hämtad 2015-12-12)

Slack, Brandon-Jones & Johnston. 2011. Essentials of Operations Management, Harlow, England: Pearson education Limited

Stockholms stad, 2015a,  
<http://www.stockholm.se/OmStockholm/Forvaltningar-och-bolag/>.  
(Hämtad 2015-11-29)

Stockholms stad, 2015b  
<http://www.stockholm.se/OmStockholm/Forvaltningar-och-bolag/Stadsdelsforvaltningar/>.  
(Hämtad 2015-11-29)

Stockholms stad, 2015c,  
[http://www.stockholm.se/OmStockholm/Forvaltningar-och-bolag/Fackforvaltningar/#listrad\\_Stadsbyggnadskontoret](http://www.stockholm.se/OmStockholm/Forvaltningar-och-bolag/Fackforvaltningar/#listrad_Stadsbyggnadskontoret). (Hämtad 2015-11-29)

Stockholms stad, 2015d,  
[http://www.stockholm.se/OmStockholm/Forvaltningar-och-bolag/Fackforvaltningar/#listrad\\_Stadsbyggnadskontoret](http://www.stockholm.se/OmStockholm/Forvaltningar-och-bolag/Fackforvaltningar/#listrad_Stadsbyggnadskontoret). (Hämtad 2015-11-29)

Stockholms stad, 2016e,  
<http://www.stockholm.se/OmStockholm/Forvaltningar-och-bolag/Fackforvaltningar/>.  
(Hämtad 2015-12-09)

Thomas, David R. 2006. A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation* **June 2006** vol. 27. DOI: 10.1177/1098214005283748  
(Hämtad 2016-01-06)

Zhu, Zhiwei, Hsu, Kathy & Lillie, Joseph. 2001. Outsourcing - a strategic move: The process and the ingredients for success, s. 373 – 378. *Management Decisions*.  
<http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000005473>. (Hämtad 2015-11-15)

Zoe Radnor Mary McGuire, (2004), "Performance management in the public sector: fact or fiction?", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53 Iss 3 s. 245 – 260. *International Journal of Productivity and Performance Management* DOI:  
<http://dx.doi.org/10.1108/17410400410523783> (Hämtad 2015-11-28).

## Bilagor

### Intervjufrågor

1. Hur organiseras ekonomifunktionen i Stockholms Stad?
2. Hur använder ni er av outsourcing?
3. Vilka ekonomiprocesser outsourcar ni? Hur går ni tillväga? Exempel?
4. Hur länge har dessa processer outsourcats?
5. Varför valde ni att outsourca just dessa processer?
6. Vilka fördelar anser du outsourcing medför staden? Exempel?
7. Vilka nackdelar anser du outsourcing medför staden?
8. Hur ser du att outsourcing har påverkat er effektivitet?
9. Vad betyder begreppet effektivitet för dig?
10. Ser du att outsourcing har påverkat något med än effektiviteten? är den bättre? På vilket sätt är den bättre? Om inte bättre, hur har den påverkat negativt?
11. Om du fick önska, hur skulle en perfekt ekonomifunktion fungera?
12. Vad är era mål och hur arbetar ni med målen? Vem följer upp målen? Vem har ansvar för målen? Är detta tydligt?

**Stockholm Business School**

Stockholm University  
SE-106 91 Stockholm  
Tel: 08 – 16 20 00  
[www.sbs.su.se](http://www.sbs.su.se)



**Stockholm  
University**