



# LUND UNIVERSITY

## Den offentliga ekonomen

## En svårbestämd multikonstnär

Hellström, Caroline

2016

*Document Version:*

Förlagets slutgiltiga version

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Hellström, C. (2016). *Den offentliga ekonomen: En svårbestämd multikonstnär*. (KEFU skriftserie; Nr. 2016:5). KEFU.

*Total number of authors:*

1

### General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117  
221 00 Lund  
+46 46-222 00 00

CAROLINE HELLSTRÖM

# Den offentliga ekonomen

- en svårbestämd multikonstnär

SKRIFTSERIE 2016:5



INSTITUTET FÖR EKONOMISK FORSKNING  
VID LUNDS UNIVERSITET

## Förord

Sedan början av 2000-talet har KEFU kartlagt ekonomkårens utveckling i svenska kommuner och landsting/regioner. I denna tredje rapport har också den statligt anställda ekonomens arbetsbetingelser och föreställningar om sitt arbete fångats. Att på detta sätt ha möjlighet att över en längre tidsperiod både följa, beskriva och analysera en yrkesgrupps nuläge och förändring är ovanligt. Denna kartläggning hade inte varit möjlig att genomföra utan välvilja från väldigt många yrkesverksamma ekonomer och stöd från olika parter. I denna tredje undersökning har Ekonomistyrningsverket stöttat projektet finansiellt och med sitt nätverk. Ett varmt tack till er alla!

Onekligen har det hänt en hel del avseende vem ekonomen är och vad ekonomen gör och upplever i sitt arbete. Samtidigt kan det konstateras att mycket är sig likt. Den något oklara och mångfacetterade ekonomen samt att ekonomen gör väldigt många olika saker, är ett gemensamt mönster som går som en röd tråd genom alla tre rapporter. Gör man många olika saker är det kanske inte så konstigt att man som profession upplevs som något otydlig. Som det konstateras i rapporten har emellertid ekonomkårens kompetens sedan 1990-talet varit starkt efterfrågad i de tider av NPM som alla tre studier genomförts i. Samtidigt har den kanske mest förhärskande modellen kring ekonomens olika tänkbara yrkesorienteringar tillämpats på ett tämligen ensidigt sätt. Som ekonom förväntas du antingen vara analytiker, utvecklare, kamrer eller pedagog. Då alla tre studier pekar på en mer mångfacetterad ekonom lanserar rapporten en ny kategorisering av olika ekonomroller. Denna kategorisering tar mer fasta på ekonomens roll i organisationen, än på de arbetsuppgifter ekonomen utför. Förhoppningsvis kan denna alternativa kategorisering komplettera den förhärskande och bidra till en mer nyanserad diskussion om ekonomens olika roller i den offentliga sektorn. Givet de utmaningar som sektorn står för pekar mycket på att en klok användning av ekonomens kunskaper och färdigheter kommer att ha en fortsatt viktigt betydelse, om inte än mer central, för den offentliga sektorns utveckling. Som brukligt står författaren för de värderingar och slutsatser som återfinns i rapporten

*Lund i augusti*

*Ulf Ramberg*

*KEFU*

# Innehållsförteckning

<b>KAPITEL 1 ÄR EKONOMEN MÄNNISKA?</b> .....	1
Ekonomerna i offentlig sektor .....	2
... och vad är <i>New Public Management</i> ? .....	2
Ekonomerna och administrationen .....	3
Ekonomernas kompetens och roller .....	4
Studera ekonomen .....	5
Rapportens fortsatta disposition.....	5
<b>KAPITEL 2 STUDIENS GENOMFÖRANDE</b> .....	7
Ekonomsviten .....	7
Enkät.....	8
Urval.....	9
Population och stickprov .....	10
Utskick.....	11
Bestämning av stickprov, svarsfrekvens och bortfall .....	13
Indikationer på representativitet.....	14
Analys av insamlade data och presentation av resultat.....	16
<b>KAPITEL 3 VEM ÄR EKONOMEN?</b> .....	19
Ålder och kön.....	19
Utbildning .....	20
Titlar/befattningar .....	22
Lön och kön.....	23
Karriär.....	25
<b>KAPITEL 4 VAD KAN OCH GÖR EKONOMEN?</b> .....	27
Kvalifikationer och kompetens.....	27
Arbetsuppgifter och arbetstid .....	29
Kontakt och samverkan .....	33
Belastning och behållning .....	34
<b>KAPITEL 5 HUR FÖRHÅLLER SIG EKONOMEN?</b> .....	37
Målstyrning – ett signum för NPM .....	37
Etiska dilemman.....	39
Delaktighet och påverkan .....	42
Professionell utveckling .....	43
Varför är det kul att gå till jobbet?.....	47

<b>KAPITEL 6 EKONOMEN - ALLTID OCH ÖVERALLT DENSAMMA?</b> .....	51
Jämförelser i tre ljus .....	51
Ålder och kön.....	52
Titlar/befattning.....	53
Utbildning .....	54
Karriär.....	55
Kvalifikationer och kompetens.....	55
Arbetsuppgifter och arbetstid .....	57
Kontakt och samverkan .....	58
Belastning och behållning.....	60
Delaktighet och påverkan .....	61
Målstyrning.....	62
Etiska dilemman.....	62
Professionell utveckling .....	63
Varför är det kul att gå till jobbet?.....	64
<b>KAPITEL 7 FRÅGOR FÖR FRAMTIDEN</b> .....	65
En sammanfattande bild .....	65
Otydlighet.....	66
Roller.....	68
Nya roller.....	70
Utbildning och rekrytering.....	73
Är ekonomen människa - javisst!.....	74
<b>REFERENSER</b> .....	75
<b>BILAGOR</b>	

# Kapitel 1

## Är ekonomen människa?

Få artikelserier har fått sådant genomslag i samhällsdebatten som Maciej Zarembas granskning av den svenska sjukvården, vilken publicerades i *Dagens Nyheter* under vårvintern 2013. ”Innan dess”, sa en revisor vid Riksrevisionen knappt två år senare, ”innan dess visste ’ingen’ vad *New Public Management* var. Tidigare hörde man aldrig att någon använde begreppet för att beskriva styrmodeller inom vården.” (Förvaltningsakademin 2014).

I alla berättelser finns ett före och ett efter, tiden före och tiden efter händelser eller skeenden som får utvecklingen att ändra riktning. Måhända var dessa artiklar om styrning i vården, som några år tidigare föregåtts av en granskning av skolan, avgörande ögonblick för offentlig sektor – för den politiska sfären på väg in i en valrörelse, för tjänstemännen i sin roll, för väljarna i sitt val. Men vad var det som förändrades?

I Zarembas artiklar fanns ett genomgående tema, nämligen att skildra en offentlig sektor där läkare och lärare förhindrades att utföra sina egentliga, professionella uppgifter. Dels på grund av tidstjuvar i form av administrativa och professionella krav på rapportering, dels på grund av att professionella värden och mål stördes, överskuggades eller hamnade i konflikt med ekonomiska incitament. Förklaringen till denna utveckling skrevs *New Public Management*.

För många läkare framstod detta som en förklaring till olika problem de stötte på i sitt arbete. Den uppfattningen delades av flera yrkesgrupper, vilket fick ordförandena i Läkarförbundet, Lärarnas riksförbund och Polisförbundet att gemensamt skriva en debattartikel med rubriken ”Våra yrken har kidnappats av ekonomernas modeller”. (Agerberg 2014)

Under några intensiva månader trängdes bilden av den kommunala kamreren undan och fram tonade ekonomen som den moderna tidens monster. En ond kraft som motarbetar läkare, lärare och poliser i deras kall att bidra till det goda samhället. Likt Shylock tillskrevs ekonomer okänsliga principer och omänskliga regler, som om de vore berövade sin mänsklighet (jfr Linell 2004). I denna anstormning var

ekonomerna tysta. Några forskare trädde fram och påpekade orimligheten i att ekonomer fick klä skott för att resurserna i offentlig sektor är begränsade (Helgesson m fl 2013) och pläderade för en mer nyanserad debatt (Bringselius 2015).

## Ekonomen i offentlig sektor

I offentlig sektor finns ungefär sju tusen ekonomer, varav drygt hälften i kommuner, landsting och regioner och knappt hälften i statliga myndigheter. Trots att de är tusenden hördes de inte i den debatt som direkt eller indirekt drabbade dem. Och sådan är den offentliga ekonomens roll; precis som framhålls i etiska riktlinjer för ekonomer i sektorn ska ekonomen lägga sig vinn om att ”uppträda opartiskt, yrkesmässigt korrekt och politiskt neutralt” (KEF 2016) och ”vara lojal mot demokratiskt fattade beslut” (Akademikerförbundet SSR 2010, s.5).

Må vara att ekonomer är särskilt väl skickade att verbalisera rådande modeller men de modeller som råder gör så till följd av politiska beslut. Införandet av styrmodeller och organisationsförändringar som bär epitetet *New Public Management* var såväl ideologiskt och pragmatiskt motiverat som politiskt fastställt även om den idémässiga grunden till stor del står att finna i företagsekonomins värld.

### ... och vad är *New Public Management*?

Det finns inga entydiga beskrivningar av *New Public Management* (NPM) – de varierar - men två drag återkommer och bildar en gemensam nämnare. Det ena är att den offentliga sektorn har närmat sig den privata i sättet att styra och organisera verksamheten. Det andra att tyngdpunkten har skiftat från ansvar för processer till ansvar för resultat. Avsaknaden av en enhetlig definition förklaras av att NPM inte är en enda specifik princip, modell eller organisationsform. Istället är det ett samlingsnamn för ett paket av reformer som började introduceras i kommuner, landsting och statliga myndigheter under slutet av 1980-talet.

Bakgrunden för reformerna var densamma. De ekonomiska, organisatoriska och förtroendemässiga förutsättningarna för verksamheter som bedrevs i offentlig regi hade kommit att ifrågasättas så mycket att förändringar ansågs nödvändiga. Då sektorns problem definierades som ineffektivitet låg det nära till hands att vända blicken mot det privata näringslivet och idén om den effektiva marknaden för inspiration och vägledning (Blomquist 1996). Det som många, inte minst forskare, funnit fascinerande är att detta hände på så många olika håll i världen nästan samtidigt. Trots olika utgångslägen var retoriken och reformerna snarlika.

Centrala delar i NPM-reformerna är delegering, effektivisering, konkurrens och kontroll (Hood 1995). I olika faser av reformeringen och i olika nationella och organisatoriska kontexter har var och en av delarna tilldelats olika vikt och uppmärksamhet. Exempelvis introducerades intern konkurrens som styrmedel för effektivitet inom den egna organisationen medan extern konkurrens var resultat av ideologiskt motiverade avregleringar. Konkurrens förutsatte i sin tur att flera separata enheter kunde bedriva verksamhet och att den som skulle utföra verksamheten var skild från den som beställde. Organisationer delades upp i mindre enheter med ansvar, befogenhet och resurser för att utföra visst arbete. Och för att kunna värdera det som utförs krävdes dokumentation. Lapsley (2008) menar att övergången från kassamässig till bokföringsmässig redovisning starkt bidrog till att förverkliga NPM. Avgränsning i tiden genom periodisering och i rummet, i redovisningsenheter, gjorde det möjligt att dokumentera och värdera resultat istället för processer.

Eftersom de organisatoriska förändringarna innebar att ansvar delegerades inom den offentliga sektorn, bland annat genom kommunaliseringen av skolan, eller spreds på flera enheter inom eller utanför den offentliga förvaltningen uppstod behov av att granska att ansvar tas och befogenheter inte missbrukas, resonerar Ivarsson Westberg och Jacobsson (2013). De skriver:

Det är knappast så att tilliten i samhället generellt sett har minskat /.../ utan snarare så att de styrmodeller som allt oftare används anses vara förknippade med risker för oreda, lättsinne och ineffektivitet. Problem skulle kunna uppstå ifall man inte granskade tillräckligt mycket, ofta och bra. (a a, s. 9)

## Ekonomen och administrationen

I de senaste årens debatt har NPM ifrågasatts i flera avseenden; styrmodellerna i sig, granskningens inriktning och intensitet, samt omfattningen och behovet av dokumentation. Både dokumentation och granskning anses vara administrativa aktiviteter som, åtminstone till en del, är en konsekvens av NPM-reformer. Flera utvärderingar som gjorts av reformerna har visat att de inte fått de effekter som de syftade till, däremot flera oavsedda (Liff 2015). Ändå finns reformerna kvar som idé och ordning i offentlig sektor.

De oavsedda effekter som rönt uppmärksamhet förenas av att de är eller förmodas vara kontraproduktiva visavi det övergripande syftet med NPM - att effektivisera resursanvändningen i offentlig sektor. Motåtgärder har vidtagits. Så möts exempelvis risker för suboptimering vid decentraliserat resultatansvar med reglerade frihetsgrader (Hellström 2002). Däremot är det svårare att möta effekter av konkurrensutsättning med externa aktörer. Kombinationen av LOU och vinstdrivande aktörer har, helt enligt skolboken, lett till *competitive shake out*, uppköp



och fusioner med oligopol som följd inom äldreomsorgen och skolan. Denna fråga är djupt ideologiskt laddad och därför vanskelig att hantera; dess dignitet gör att konsensus vore önskvärd.

Den möjligen mest oönskade konsekvensen, trollet som de senaste årens NPM-debatt till stor del handlat om, är de administrativa pålagorna för tjänstemän i en rad olika professioner. I en flitigt refererad studie, *Administrationssambället* (Forssell & Ivarsson Westerberg 2014), slås det fast att tiden som ägnas åt administrativa uppgifter inom offentlig sektor totalt sett har ökat sedan 1980-talet. Denna ökning kan förklaras av NPM-reformer.

Parallellt med att tiden som ägnas åt administration har ökat har tjänster för administratörer försvunnit, bland annat kontorsassistenter och sekreterare. Samtidigt har nya administratörtjänster tillkommit, t ex controllers, strateger och HR-specialister. De nya tjänsterna, professionella administratörer, ersätter inte de gamla utan är ofta kopplade till stabs- eller ledningsfunktioner. Administrationen i linjen utförs därför till stor del av professionerna i linjen, t ex lärare, läkare och poliser, som blivit amatöradministratörer. (ibid)

Således är ytterligare en effekt av NPM-reformerna, enligt Forssell och Ivarsson Westberg, framväxten av professionella administratörer. I detta nya skrå finns påfallande många ekonomer, mer precist företagsekonomer.

## Ekonomens kompetens och roller

Ständigt dessa ekonomer! Vilken är deras unika kompetens som gör dem lämpade för roller i offentlig sektor? I samband med seminariediskussioner och presentationer av både den här och den föregående studien, har jag (författaren) ställt denna fråga till ekonomer och ekonomichefer verksamma i kommuner, landsting, statliga myndigheter och i privata företag. Syntesen av ekonomernas uppfattning om sin särpräglade kompetens rymts i följande ”kompetensdeklaration”. En ekonom har:

- förståelse för ekonomiska konsekvenser
- förmåga att hantera - samla, sammanställa och tolka - ekonomisk information
- förmåga att ha överblick och sortera organisationsinformation
- förmåga att presentera och förklara ekonomiska samband
- förmåga att planera och samordna aktiviteter
- skrivkunnighet

Dessa kompetenser kommer väl till pass i offentliga sektorns organisationer där intäkterna är givna men kostnaderna i princip oändliga. Ju knappare resurser desto mer fokus på användningen och konsekvenser av olika val. Ekonomi handlar om

hushållning med knappa resurser – att utnyttja tillgängliga resurser effektivt. Sökandet efter en optimal relation mellan verksamhet och resurser är en rationalitet som skildras i företagsekonomins språk och modeller. Detta talar för att ekonomens roll i den offentliga sektorn är självskriven.

Därför är det uppseendeväckande att endast var tredje ekonom menar att deras arbetsuppgifter är formellt och tydligt uttryckta. Detta leder fram till frågan om det finns behov att definiera ekonomens roll och funktion. Skulle ett tydliggörande av ekonomens roll ge större verksamhetsnytta för organisationen och mer tillfredsställelse åt den kvalificerade ekonomen?

## Studera ekonomen

Syftet med den här studien är att undersöka hur ekonomen i offentlig sektor uppfattar sin situation. Genom en kartläggande enkät samlas stoff som ger bilder av hur ekonomer ser på sitt arbete, sitt ansvarsområde och sin möjlighet att påverka. Ekonomers förväntningar på den egna rollen inför framtiden belyses.

Syftet är även att undersöka om detta skiljer sig åt mellan ekonomer i olika delar av sektorn; om ekonomer i kommuner, landsting och statliga myndigheter delar samma erfarenheter. En jämförelse görs också av utvecklingen sedan år 2000 för att utröna om förutsättningar och attityder idag skiljer sig från jämfört med år 2000 och 2006.

Detta är den tredje kartläggningen av ekonomer i offentlig sektor i KEFU:s regi. Tillsammans med de två tidigare ger den bilder av ekonomers kompetens, arbete och roller i svensk offentlig sektor under början av 2000-talet. Både denna studie och den förra har upprepat och utvidgat de föregående. Att upprepa en studie med ett antal års mellanrum ger möjlighet att jämföra och följa förändringar över tid. De förändringar som framkommer säger naturligtvis något om ekonomer som grupp men ger också, om än indirekt, insikter i hur organisationerna de verkar i har förändrats.

## Rapportens fortsatta disposition

Kapitel 2 redogör för hur studien har genomförts, med särskilt tonvikt på urval, bestämning av population och stickprov, svarsfrekvens och bortfall.

I kapitel 3, 4 och 5 rapporteras nuläget för samtliga ekonomer i offentlig sektor. Kapitel 3 belyser vem ekonomen är i termer av ålder, kön, befattning, utbildning och karriär. Kapitel 4 handlar om ekonomens kompetens, uppgifter och kontaktytor.

Kapitel 5 visar hur ekonomen förhåller sig till målstyrning, etiska frågor och till sitt uppdrag.

Kapitel 6 ägnas åt jämförelser mellan olika snittmängder i materialet. Den jämförande analysen av ekonomer inom olika delar av offentlig sektor är central givet studiens syfte liksom analysen av förändringar över tiden. I kapitlet läggs tonvikten vid skillnader mellan kommunalt och statligt anställda ekonomer, mellan ekonomers svar vid olika mätpunkter, samt mellan ekonomer med olika typ av tjänst, särskilt ekonom respektive controller.

I det avslutande kapitel 7 presenteras slutsatserna av denna studie vilka mynnar ut i frågor inför framtiden.

Referensförteckning och bilagor kompletterar rapporten.

# Kapitel 2

## Studiens genomförande

*Den offentliga ekonomen* är resultatet av vår tredje kartläggning av ekonomer i offentlig sektor. Tillsammans med de två tidigare studierna i KEFU:s regi ger den en bild av ekonomers kompetens, arbete och roller i svensk offentlig sektor under början av 2000-talet. Både denna studie och den förra har upprepat och utvidgat de föregående. Att upprepa en studie med ett antal års mellanrum ger möjlighet att jämföra och följa förändringar över tid.

### Ekonomsviten

Den första studien, *Ekonom i sikte* (Ramberg 2000), genomfördes 1999 och 2000. Enkäten skickades till ekonomer i kommuner och landsting i Sydsverige, dvs i Skåne, Blekinge, Halland och Småland. Totalt 850 ekonomer besvarade enkäten, vilket motsvarade en svarsfrekvens på 70 procent. Studiens syfte var att bidra med kunskap om behovet av rekrytering och om ekonomers rörlighet på arbetsmarknaden inför kommande pensionsavgångar. Vid denna tid var en betydande andel av de anställda inom offentlig sektor fyrtiotalister och det krävdes beredskap för att ersätta dem. Detta hade uppmärksammats på olika sätt under slutet av 1990-talet och studien bidrog med en kartläggning av den kommunala ekonomens karaktäristika, erfarenheter och attityder.

Den andra studien, *Ekonomens många ansikten* (Hellström och Ramberg 2007), genomfördes 2006. Den här gången bjöds kommun- och landstingsekonomer i hela Sverige in att delta i en web-enkät. Enkäten besvarades av 2 354 ekonomer, vilket gav en svarsfrekvens på 59 procent. Syftet med studien var dels att följa upp den första studien för att uppmärksamma föränderlighet och statiskhet. Dels var utvidgningen av populationen ett syfte i sig; en totalundersökning skulle ge en mer stabil bild av kommunekonomen och undvika risk för snedvridna resultat till följd av eventuella geografiskt betingade olikheter.

Den tredje studien, *Den offentliga ekonomen*, dvs denna, genomfördes 2014. Datainsamlingen har även denna gång gjorts genom en web-enkät som skickats till ekonomer i statliga myndigheter, i kommuner och i landsting i hela landet. 2 770 ekonomer har deltagit, vilket är en svarsfrekvens på 58 procent. Precis som i den andra studien finns ett jämförande syfte, att följa utvecklingen över tid. Genom att utvidga studien till att också omfatta ekonomer i statlig tjänst ger möjlighet dels att ringa in frågor som är generella för ekonomer i hela offentlig sektor, dels att belysa skillnader mellan ekonomer i olika delar av sektorn.

## Enkät

Förutsättningen för att kunna upprepa studier vid olika tidpunkter är att samma typ av data samlas in – att samma frågor ställs – och med samma metod. På så sätt rensas det insamlade materialet från en del av det brus som beror på att olika forskare observerar olika individer och grupper, på olika sätt, på olika platser vid olika tidpunkter.

I den här studien är metoden för insamling av empiriskt material följaktligen given, nämligen att använda den enkät som utformades i den första studien. Till övervägande del består den av frågor eller påståenden med givna svarsalternativ, främst av typen stämmer helt – stämmer inte alls. Endast ett fåtal öppna frågor ställs. Enkäten är uppbyggd kring fem teman;

- kompetens,
- arbetsuppgifter och arbetssätt,
- möjligheter att utvecklas och påverka,
- motivation samt
- professionell profil.

Varje tema ringas in genom ett antal frågor. Några modifikationer och tillägg har gjorts men i grunden är det samma frågor som ställs i var och en av de tre studierna.

Även om enkätmetoden minskar risken för att insamlingen färgas av forskaren finns en osäkerhet om respondenten. Avståndet i rum och tid mellan dem gör det omöjligt att veta hur respondenten tolkar frågor och svarsalternativ och hur dessa tolkningar speglas i svaren. Inte heller vet frågeställaren under vilka omständigheter svaren ges. Om enkäten besvaras under tidspress, med litet engagemang eller för att ge uttryck för missnöje är svaren sannolikt andra än om situationen är mer lustbetonad. Detta till trots är vår bedömning densamma som tidigare; en enkät är den lämpligaste metoden för att ge en översiktlig och jämförande bild av ekonomers attityder och erfarenheter i frågor som har att göra med deras arbete i offentlig sektor.

## Urval

Våren 2014 skickades ett mejl till landets alla kommuner, landsting och statliga myndigheter. I mejlet, som var ställt till registratoradresserna, tillfrågades ekonomichefen eller motsvarande om en lista med e-postadresser till samtliga ekonomer i respektive organisation. Erfarenheten från tidigare studier (Ramberg 2000; Ramberg och Hellström 2007) var att definitionen av en ekonom kunde variera från person till person, från organisation till organisation. Rättesnöret för denna och de tidigare studierna var därför att *ekonom är den som ekonomichefen eller motsvarande definierar som ekonom*.

Nedanstående citat ur svaren från två kommunala ekonomichefer illustrerar med all tydlighet avsaknaden av en entydig definition.

Ekonomichef 1:

Här kommer XYZ kommuns förteckning över de medarbetare som räknas som ekonomer. Titeln ekonom har inte alla men det är dessa personer som vi anser vara ekonomer, dvs i princip de som har högskoleexamen i ekonomi eller motsvarande kompetens.

Ekonomichef 2:

Definition på ekonom hos oss är följande:

- centralt placerad tjänst som arbetar med redovisning, bokslut/årsredovisning, budget och uppföljning
- tjänster som arbetar mot verksamheterna som stöd i ekonomiska frågor som budget, uppföljning, analys, bokslut m m.

Medan den ena chefen hänvisar till kompetens utgår den andra från tjänstens innehåll och för båda förefaller respektive kriterium givet. Detta sammanfaller med olika synsätt som kommer till uttryck i diskussioner om vad en ekonom i offentlig sektor kan och bör vara. I rapportens avslutande kapitel återkommer en diskussion kring dessa och andra frågor som anses vara av väsentlig betydelse för ekonomer i sektorns organisationer.

När några ekonomichefer hörde av sig och påpekade att yrkestiteln ekonom saknades i deras organisationer fick de till svar att titeln inte är avgörande. Då studiens syfte är att undersöka *ekonomrollen* i offentlig sektor, är varken titel eller formell utbildning absoluta kriterier för vem som räknas som ekonom. Förslaget var därför att typen av arbetsuppgifter kunde användas som ersättande eller kompletterande kriterium.

## Population och stickprov

Ambitionen var att få in så många e-postadresser till ekonomer i offentlig sektor som möjligt. Enkätundersökningen skulle på så vis bli en totalundersökning av hela populationen. Stickprovet överlappar dock inte populationen fullt ut, varför det inte kan sägas vara en totalundersökning. I stickprovet ingår följande antal kommuner, landsting, kommun/regionförbund och statliga myndigheter.

*Kommuner.* Av landets 290 kommuner svarade två tredjedelar, 191 stycken, med de efterfrågade listorna. Dessa innehöll individuella e-postadresser till sammanlagt 2 506 ekonomer i kommunsektorn.

*Landsting och kommun/regionförbund.* Av 21 landsting svarade elva, vilket resulterade i 341 e-postadresser. Av landets nio kommunförbund och 13 regionförbund återkom sju med listor över ekonomer, inalles 38 e-postadresser. Efter rensning av dubletter, då några av adresserna kommit från två håll, blev det totalt 374 e-postadresser från landstings- och regionsektorn.

*Statliga myndigheter.* Adresser till registratorerna vid 201 myndigheter hämtades ur databasen Hermes. Av dessa svarade 142 med de efterfrågade listorna, medan 15 lät meddela att de inte ville medverka i undersökningen. Totalt inkom 2 091 e-postadresser till ekonomer i statliga myndigheter.

De 15 myndigheter som inte ville eller kunde delta i undersökningen hade olika skäl för detta. Allmänna reklamationsnämnden, Bokföringsnämnden, Forsvarsunderrettelsesdomstolen och Patentombudsnämnden avböjde att delta eftersom de saknar egna ekonomer. Avvecklingsmyndigheten för Myndigheten för utländska investeringar i Sverige, Avvecklingsmyndigheten för RRV, samt de regionala etikprövningsnämnderna som är knutna till universitetssjukhusen i Göteborg, Linköping, Lund, Umeå och Uppsala uppgav att de inte har några anställda över huvud taget. Justitiekanslern och Domarnämnden anlitar Statens servicecenter, en statlig myndighet bildad för att stödja andra myndigheters ekonomiadministration, och ville därför inte ingå i enkätundersökningen. De enda som hörde av sig och förklarade att de inte hade tid att sammanställa de efterfrågade listorna var Umeå universitet och Regeringskansliet.

Antalet ekonomer i stickprovet uppgick således till 4 971 efter insamlingen av adresser men hur många som finns i hela populationen är okänt. Som jämförelse kan nämnas att Kommunalekonomernas förening, KEF, enligt uppgift på sin hemsida har 4 200 medlemmar år 2016, varav de allra flesta, 87 procent, är anställda i kommuner och landsting. Föreningen räknar in många men långt från alla kommun- och landstingsekonomer. Statliga ekonomer är utanför kretsen.

Med en enkel överslagsräkning skulle populationens storlek möjligen kunna bestämmas. Pondera att - förvisso orimligt men i alla fall - antalet ekonomer är lika stort i varje kommun, landsting eller myndighet. Eftersom sammanlagt två tredjedelar av alla kommuner, landsting och statliga myndigheter ingår i stickprovet skulle antalet ekonomer i populationen i så fall vara en och en halv gånger så stort, dvs närmare 7 500. Måhända är denna siffra i överkant. I stickprovet finns både landets tre storstadskommuner och de flesta stora statliga myndigheterna. Å andra sidan saknas landstingen i de tre folkrikaste regionerna.

Slutsatsen är att stickprovet innehåller minst men sannolikt fler än 67 procent av individerna i populationen. Men hur många fler? Ja, den frågan är ännu inte besvarad, storleken är fortfarande inte känd.

## Utskick

Enkäten skickades ut med mejl första gången tisdagen den 6 maj 2014 till 4 971 adressater. I mejlet presenterades enkäten, dess syfte och att den byggde på två tidigare studier. Omedelbart efter utskicket reagerade webverktyget, Texttalk, som administrerar enkäten. Där framgick att 148 personer inte hade fått mejlet eftersom det blivit något fel i deras e-postadresser. Verktyget skiljer mellan ”hårda studsar” (40 st.), det vill säga felaktiga eller ogiltiga adresser, och ”mjuka studsar” (108 st.), mejl som av okänd anledning inte nått fram till sin mottagare.

Vid första utskicket autosvarade 212 personer. En del befann sig på konferens eller utbildning. Andra var sjuka eller föräldralediga. Eftersom majoriteten endast var borta tillfälligt, fick de fortsatt ingå i stickprovet. 32 personer hörde av sig och sa att de inte tänkte svara eftersom de inte var ekonomer. Fem, sex ekonomichefer hörde också av sig och frågade om de skulle vara med trots att de inte arbetade med ekonomi. Ett par personer skrev att de nyligen eller snart skulle gå i pension och därför inte tänkte besvara enkäten. En annan skrev att enkäten var ”helkorkad” och att han därför inte tänkte svara.

De tveksamma fick till svar att enkäten syftade till att fånga bredden hos ekonomerna i offentlig sektor och att det därför var tacknämligt om man tog sig tid att åtminstone titta igenom frågorna. Och om man tyckte att det gick att svara på frågorna på ett meningsfullt sätt var det välkommet att besvara enkäten.

Två veckor senare, den 19 maj 2014, skickades en påminnelse till dem som ännu inte svarat. Även den här gången kom många autosvar, ca 110 stycken. 40 personer hörde nu av sig personligen och sa att de inte skulle svara på enkäten eftersom de inte var ekonomer. Det kunde låta såhär:



Jag anser mig inte kunna delta i undersökningen då jag inte är någon ekonom.

Vet ej varifrån du fått mitt namn. Jag är ingen ekonom, därför har jag ej svarat på enkäten [sic].

En del mer uttömmande mejlsvaret kom också. Då kunde det låta på följande vis:

Jag har tittat igenom enkäten och tycker inte jag är rätt person att besvara denna. Jag är inte ekonom eller ekonomichef utan enhetschef för en enhet som ansvarar för reskontra, upphandling/inköp och viss central ekonomi.

Men det kunde också låta så här:

När jag fick enkäten förra gången uppmärksammade jag er på att jag inte är ekonom till yrket, jag har inte ekonomiutbildning och jag har inga arbetsuppgifter inom området ekonomi. Jag har titeln ”controller” i vårt datasystem pga av att titeln kvalitetsutvecklare inte fanns inlagd.

De som uttryckligen sagt att de inte ville ingå i undersökningen eller bli påmind om enkäten igen, sorterades ut från adressregistret.

En andra påminnelse skickades den 28 maj 2014. Precis som tidigare kom ett stort antal autosvar, ca 100 stycken. Sammanlagt åtta individer skrev att de inte arbetade med ekonomi och att de därför inte tänkte svara. Tonen i mejlen hade vid det här laget skruvats upp. Det kunde låta så här:

Jag jobbar inte med ekonomi och har därför inte fyllt i denna enkät. Var snäll och ta bort mig från mailinglistan.

Jag jobbar iaf inte med ekonomi öht så jag vore tacksam om jag blev struken från dessa utskick.

De lite längre mejlen lät i stil med:

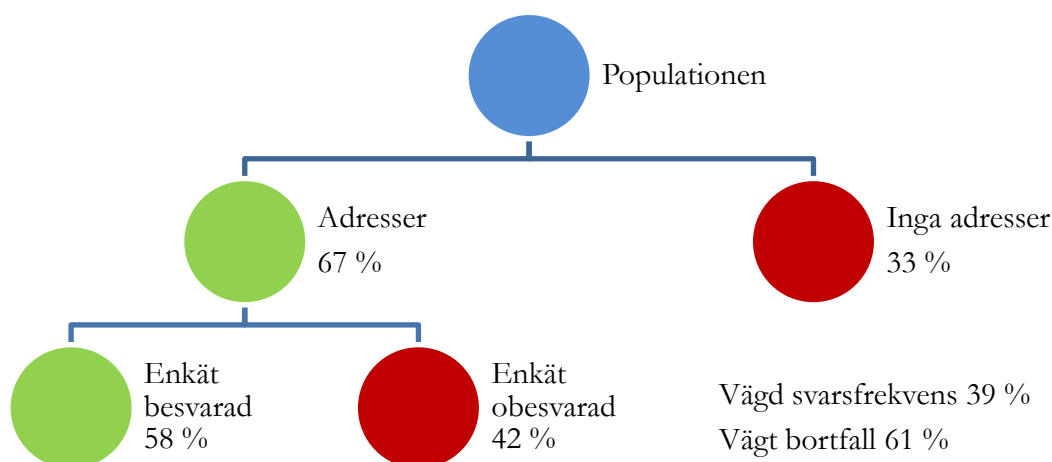
Anledningen till att jag inte svarat är att jag är anställd som ekonom men inte arbetar speciellt mycket med ekonomi. Mina huvuduppgifter är samordning/ integration av data från olika system.

Två, tre personer kom med återkoppling på enkäten. En undrade om antalet frågor, då hans bedömning var att det var ”på tok för många”. Menade vi verkligen att alla var relevanta och nödvändiga eller var det ett material som var ”nice to have”, skrev han. Visst innehåller enkäten många frågor, kanske för många, löd svaret, men eftersom undersökningen bygger på två tidigare studier är det inte möjligt att ändra i frågorna hur som helst. För att behålla möjligheten att göra jämförelser över tid måste många av de tidigare frågorna vara med. Då svarade han att han fyllde i alla frågor ”men under visst svärande”.

## Bestämning av stickprov, svarsfrekvens och bortfall

Antalet ekonomer i stickprovet var nu nere i 4 823. Efter att ha rensat bort dem som uttryckligen sagt att de inte är ekonomer (32 + 40 + 8), blev antalet 4 743. Efter den andra och sista påminnelsen hade 2 770 svarat, vilket ger 58 procent svarsfrekvens (2 770 av 4 743). De återstående 1 973 som blivit informerade men inte svarat, utan att varken studsas bort eller aktivt anmäla ovilja att delta, utgör således studiens egentliga bortfall.

Detta bortfall, dvs att 42 procent av dem som fått enkäten inte har besvarat den, kallas i statistiska sammanhang för objektbortfall. Som framgår ovan finns ett bortfall även i insamlingen av mejladresser, uppskattningsvis en tredjedel, möjligen mindre. Även detta är ett objektbortfall. En sammanställning av svarsfrekvens och bortfall visas i figur 2.1 nedan.



Figur 2.1 Svarsfrekvens och bortfall i datainsamling för ekonomstudien 2014.

Med den begränsade kunskap som finns om hela populationen är det hart när omöjligt att avgöra hur stor betydelse svarsfrekvensen har. Den centrala frågan är om det material som samlats in ger ett väsentligen annat resultat än vad som skulle varit fallet om svarsfrekvensen varit högre både vid insamling av adresser och i enkätsvar.

Eftersom vår förfrågan om adresser skickades till enskilda individer i kommuner och landsting – ekonomicheferna - kan bortfallet ha samma typ av förklaringar som dem som leder till uteblivna enkätsvar. Några vanliga orsaker är ovilja att delta på grund

av tidsbrist, bristande motivation eller misstänksamhet, andra att deltagande är omöjligt på grund av sjukdom eller att tidpunkten är olämplig (Japrec m fl 1997).

Förutom ovannämnda bortfall förekommer så kallat partiellt bortfall, vilket innebär att det i besvarade enkäter saknas svar på enstaka frågor. I det följande benämns detta bortfall ”svar saknas” i analogi med engelskans ”missing values”.

I varje undersökning där deltagarantalet inte omfattar hela populationen ger materialet upplysningar om dem som deltagit men inga eller ytterst få om dem som inte gjort det. Följaktligen vet vi inte om ekonomerna som besvarat enkäten är representativa för ekonomer i offentlig sektor. Även i undersökningar där stickprovet består av ett statistiskt säkerställt representativt urval innebär bortfall alltid en försämrad kvalitet. Vid statistisk analys medför varje minskning av svarsfrekvensen en ökning av variansen vilket i sin tur leder till sämre precision. För att tala statistiskt:

De i regel allvarligaste effekterna av bortfallet är att det snedvrider resultaten, d.v.s. orsakar en skevhet. Skevheten medför att man systematiskt antingen överskattar eller underskattar olika parametrar. (Japrec m fl 1997, s. 28)

## Indikationer på representativitet

Bortfallet till trots indikerar vissa bakgrundsfaktorer att respondenterna i studiens material är representativa för ekonomer i offentlig sektor. Ekonomer från de tre delarna av sektorn, från samtliga kommuntyper och storlekar på myndigheter, har bidragit till materialet. Av dem som svarat uppger 51 procent att de arbetar i kommuner, 40 procent i statliga myndigheter och 8 procent i landsting eller kommun-/ regionförbund. Ett fåtal arbetar antingen i kommunala bolag (22 st.) eller i ”annat” (11 st.).

De kommunekonomer som deltagit i studien är verksamma i någon av de olika typer av kommuner som finns i den kommungruppsindelning som görs av Sveriges kommuner och landsting, SKL. I tabell 2.2 nedan framgår spridningen på respektive grupp. Kommungruppsindelningen är inte statisk utan revideras med jämna mellanrum. Såväl storlek på kommunens befolkning som pendlingsmönster och näringsstruktur är föränderliga och medför att kommuner omklassificeras. Den senaste revideringen gjordes 2011 då kriterierna för flera av kategorierna förändrades och nya tillkom. I enkäten hänvisades dock till en tidigare version av gruppindelningen vilket kan vara en starkt bidragande orsak till att mer än var tionde kommunanställd respondent inte svarat på frågan. Det väsentliga här är att respondenterna representerar alla typer av kommuner enligt en vedertagen om än daterad klassificering.

Tabell 2.2. Kommunanställda respondenters spridning på olika kommungrupper samt deras andel av totalt antal svarande. Jämförelse med 2006. n=1 424. Enhet: procent.

Kommungrupp	Andel av total (procent)	Andel av svaren från kommun- anställda ekonomer (procent)	
		2014	2006
Storstäder	9	18	14
Förortskommuner	6	11	9
Större städer	10	19	23
Pendlingskommuner	4	8	4
Glesbygdskommuner	3	6	7
Varuproducerande kommuner	2	5	3
Övriga kommuner >25 000 inv.	6	12	15
Övriga kommuner 12 500-25 000 inv.	2	5	9
Övriga kommuner <12 500 inv.	2	4	10
Svar saknas	7	<u>13</u>	<u>5</u>
<i>Totalt</i>	<i>51</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Geografiskt finns dock viss slagsida i materialet. Respondenter finns i samtliga län men entusiasmen över att besvara enkäten har relativt sett varit större i Norrland och Götaland än i Svealand.

Tabell 2.3. Svarsfrekvens vid adressförfrågan till kommuner samt respondenters geografiska spridning. Jämförelse med befolkningen som helhet år 2014. n=1 424. Enhet: procent.

Landsdel	Andel av kommuner som bidragit med adresser (procent)	Andel av svaren från kommunanställda ekonomer (procent)	Andel av befolkningen (procent)
Norrland	76	14	12
Svealand	58	31	40
Götaland	67	<u>55</u>	<u>48</u>
<i>Totalt</i>		<i>100</i>	<i>100</i>

Statligt anställda ekonomer har på motsvarande sätt uppgivit att de arbetar i myndigheter av olika storlek. Som framgår av tabell 2.4 nedan representerar respondenterna samtliga personalintervall som anges i enkäten. Även här har mer än var tionde låtit bli att besvara frågan.

Tabell 2.4. Statsanställda respondenters spridning på myndigheter av olika storlek (antal anställda) samt deras andel av totalt antal svarande. n=1 104. Enhet: procent.

Antal anställda i myndigheten	Andel av total (procent)	Andel av svaren från statsanställda ekonomer (procent)
1 - 50	1	2
51 - 100	1	4
101 - 200	2	5
201 - 500	5	13
501 - 1 000	5	13
1 001 – 2 000	5	13
2 001 – 3 000	3	7
3 000 <	12	30
Svar saknas	<u>5</u>	<u>12</u>
<i>Totalt</i>	<i>40</i>	<i>100</i>

## Analys av insamlade data och presentation av resultat

I denna studie, liksom i den förra, har ett webbaserat enkätverktyg använts för att samla in studiens data. Förutom att förenkla distributionen underlättas hanteringen av de besvarade enkäterna. Svaren laddas automatiskt ned i en databas från vilken data kan hämtas på olika sätt, bland annat genom export till ett behändigt filformat (kalkylprogram) som används direkt i den fortsatta bearbetningen. Därmed undviks risken för felaktig inmatning eller att någon del av materialet försvinner i överföring mellan filer eller format.

Materialet är omfattande; 2 770 enkäter x 94 frågor varav många med flera delfrågor. För att kunna urskilja mönster i den stora datamängden analyseras den med hjälp av statistisk metod. Som första steg i bearbetningen har enkätsvaren därför översatts till statistiskt språkbruk genom att omkodas till numeriska värden. Svaren har därefter matats in och analyserats i ett statistikprogram (SPSS). Strukturen hos enkätens frågor och svarsalternativ är bestämmande för vilken typ av analys som är möjlig att göra.

Det stora flertalet av frågorna är så kallade attitydfrågor. Respondenten ombeds ange i vilken grad hen instämmer i ett visst påstående. Det finns ett inbyggt metodproblem i att tolka svarsalternativ som anges enligt någon variant av Likert-skala. Mellan ”Instämmer helt” och ”instämmer inte alls” är skalan glidande och referenspunkter undflyende. Samtidigt, vilket är viktigt att betona, är studiens syfte att belysa ekonomers upplevda arbetssituation och i upplevelsen finns varken rätt eller fel.

Konsekvensen av frågorna och svarens karaktär är att materialet endast lånar sig till deskriptiva analyser. Med hjälp av frekvenser och enkla samband samt balansvärden tecknas bilden av ekonomen och ekonomens roller.

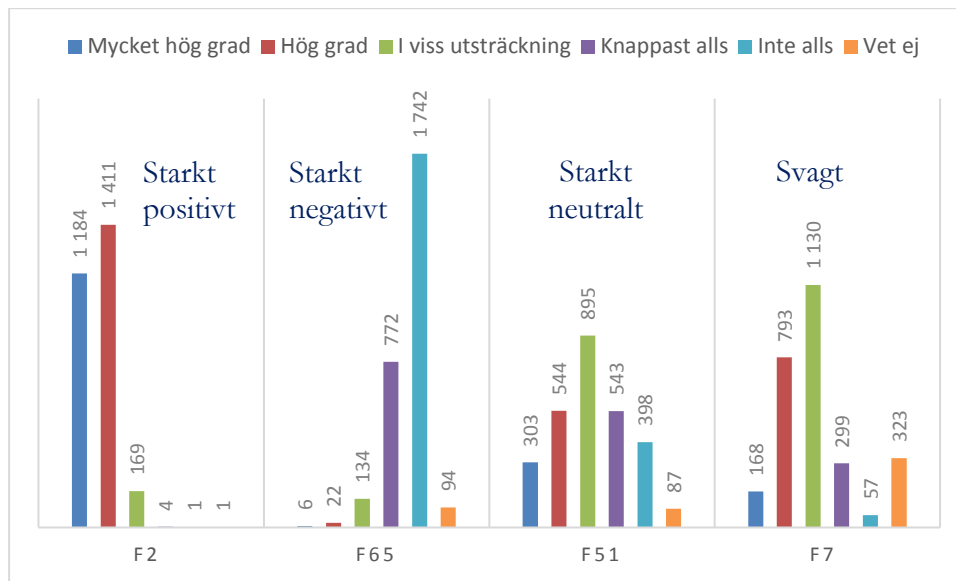
Till skillnad från de två föregående studierna används här måttet balansvärde. Måttet baseras på enkla frekvenser men har i presentationen ett försteg över frekvenstabeller genom ett tydligare signalvärde. Balansvärde visar förhållandet mellan jakande och nekande svar, dvs om det är fler eller färre som instämmer i hög eller mycket hög grad än som inte eller knappast alls håller med. Två svarsalternativ, mittenvärdet ”stämmer i viss utsträckning” och ”vet ej”, exkluderas ur analysen. Ett positivt värde anger således att fler instämmer i påståendet. Differensen mellan antalet instämmande svar och antalet nekande ställs i relation till det totala antalet svar. Denna kvot utgör balansvärdet. Balansvärdet kan anta värden  $0 \pm 100$ . I tabell 2.5 nedan visas tre exempel, varav de två första illustrerar tydliga utfall och det tredje en jämnt fördelad svarsbild.

Tabell 2.5. Beräkning av balansvärde för tre av enkätens frågor.

Svarsalternativ	F2. Jag har tillräckliga kvalifikationer för att kunna utföra mina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt.	F65. Min lön är för hög.	F51. Jag har en passiv roll när verksamhetens mål fastställs.
1. Stämmer i mycket hög grad	1 184	6	303
2. Stämmer i hög grad	1 411	22	544
3. Stämmer i viss utsträckning	169	134	895
4. Stämmer knappast alls	4	772	543
5. Stämmer inte alls	1	1 742	398
6. Vet ej	<u>1</u>	<u>94</u>	<u>87</u>
<i>Summa</i>	2 770	2 770	2 770
(1+2)-(4+5)	2 590	-2 486	-94
<b>Balansvärde</b>	<b>94 %</b>	<b>-90 %</b>	<b>-3 %</b>

När svar fördelas enligt något av de tre mönster som finns i exemplen ovan vilar balansvärdet på solid grund. Grafiskt, se nedan i figur 2.6, framgår detta än tydligare. För F2 är balansvärdet otvetydigt positivt och för F65 klart negativt. I det tredje och fjärde exemplet är svarsbilden mer blandad. För F51 är resultatet bärkraftigt medan det är svagt för F7. Skillnaden mellan de båda är hur stor andel av respondenterna som svarat antingen ”i viss utsträckning” eller ”vet ej” eftersom dessa svarsalternativ sällas bort vid beräkning av balansvärdet. I den här studien har brytpunkten mellan starkt och svagt satts vid 50 procent. Starka resultat baseras med andra ord på minst

hälften av respondenternas svar. För F7 är grunden knappt 48 procent av svaren och balansvärdet bedöms som svagt. Motsvarande värde för F51 är 65 procent.



Figur 2.6. Svarsmönster och balansvärdets styrka.

I kapitlen som följer redogörs för studiens resultat, först baserat på samtliga svar, dvs en generell bild av ekonomen i offentlig sektor. Särskilt fokus finns på bakgrundsvariablerna kön och ålder. Därefter presenteras olika delmängder i materialet och jämförelser mellan dessa. För gruppen kommun- och landstingsekonomer jämförs resultaten med tidigare studier. Slutsatserna av studiens resultat presenteras och diskuteras i det avslutande kapitlet.

# Kapitel 3

## Vem är ekonomen?

Ekonomers uppfattningar om sig själva, sitt arbete och sina roller kan skildras ur olika synvinklar och fokusera olika aspekter. I det här kapitlet ges en samlad bild av ekonomer i kommuner, landsting och statliga myndigheter med fokus på deras ålder och kön, utbildning, titlar och lön. Därefter presenteras ekonomernas karriär inom och utanför sektorn.

Frågan om rekrytering och generationsväxling inom flera yrkesgrupper i offentlig sektor, bl a ekonomer, är ständigt aktuell. Likaså är jämställdhet mellan könen. Inom flera aspekter av enkätens olika frågeområden sönderfaller materialet i distinkta ålders- och/eller könsskillnader vilket belyses särskilt.

Den första bilden av ekonomen i offentlig sektor visar en drygt 47-årig kvinna. Hon är välutbildad med en företagsekonomiskt inriktad högskoleutbildning i sitt cv, tituleras ekonom och svarar bestämt nej på frågan om hennes lön är för hög.

### Ålder och kön

Ett sätt att beskriva ett arbetsliv är att mäta hur långt det är. Ungefär 65 000 timmar, enligt Pensionsmyndigheten (2011), vilket motsvarar heltidsarbete i 40 år. För de flesta innebär det en debut på arbetsmarknaden i tjugofemårsåldern och utträde när pensionsåldern är inne. Givet en normalfördelad ålderskurva borde därmed en fjärdedel av alla yrkesverksamma finnas inom varje tioårsintervall mellan 25 och 65 års ålder och vara i genomsnitt 45 år gamla. Så normalfördelade är inte ekonomer i offentlig sektor.

De är inte heller jämställda. Enligt enkätsvaren har den offentliga sektorns ekonomer passerat gränsen för den gängse definitionen av jämn könsfördelning, dvs att vart och ett av könen utgör minst 40 % av den totala gruppen. Nu är två tredjedelar av respondenterna kvinnor och en tredjedel är män.



Statistiskt är ekonomerna, kvinnor som män, lika gamla med en medelålder på 47,2 år och median 48 år. Fördelningen i olika åldersintervall skiljer sig dock något mellan könen. En större andel av manliga än kvinnliga ekonomer är yngre än 45 år och i det äldsta intervallet, 55 år och uppåt, finns relativt sett fler män, se tabell 3.1 nedan.

Tabell 3.1 Andel ekonomer i olika åldersintervall, genomsnittlig ålder samt medianålder år 2014. Totalt samt kvinnor respektive män. n=2 756, svar saknas=14 (Enhet: procent där inte annat anges)

		Totalt	Kvinnor	Män
Åldersintervall:	-34 år	13	12	15
	35-44 år	26	26	25
	45-54 år	34	36	30
	55-64 år	<u>27</u>	<u>26</u>	<u>30</u>
		100	100	100
Genomsnittlig ålder		47,2 år	47,2 år	47,2 år
Medianålder		48 år	48 år	48 år

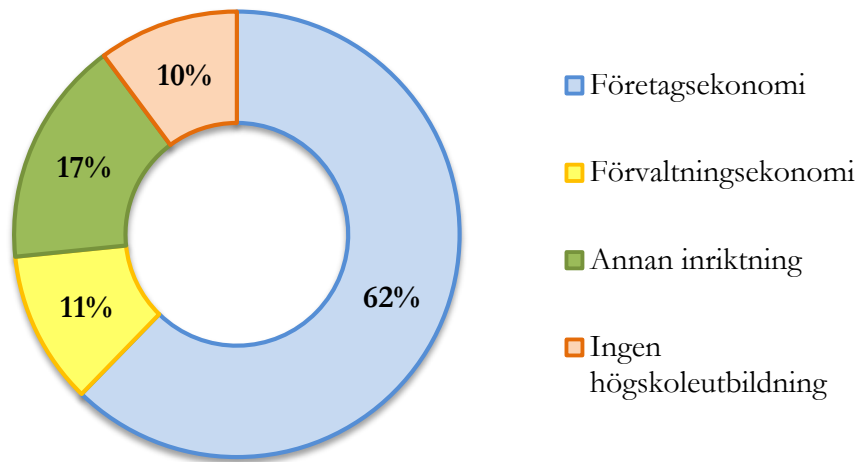
En tolkning av den asymmetriska åldersfördelningen - att mer än 60 procent av ekonomerna är 45 år eller äldre - är att offentlig sektor erbjuder attraktiva tjänster, arbetsuppgifter och arbetsmiljöer för ekonomer i mogen ålder och att sektorn både söker och värderar erfarenhet.

En annan tolkning är att åldersfördelningen speglar ett strukturellt fenomen på den svenska arbetsmarknaden. Sektorns ekonomer är en välutbildad grupp där det stora flertalet har akademisk utbildning. Eftersom genomsnittsåldern för examen från universitet eller högskola i Sverige är drygt 29 år (Ekonomifakta 2015) är det inte förvånande att andelen i intervallet upp till 34 år är betydligt mindre än övriga åldersgrupper. Av den höga examensåldern följer en hög etableringsålder, vilken är i genomsnitt 30 år för dem med juridisk eller annan samhällsvetenskaplig utbildning (Svenskt Näringsliv 2012).

## Utbildning

Ekonomer i offentlig sektor är som sagt välutbildade. Nio av tio har en högskoleutbildning och bland dessa har två tredjedelar företagsekonomi som huvudinriktning, se figur 3.2 nedan. Under årens lopp har flera undersökningar visat att universitets- och högskolestudenter inom ekonomiutbildningar hellre söker sig till vinstdrivande verksamheter än till den skattefinansierade offentliga sektorn. I den senaste rankingen placerar sig tolv stora företag, svenska som internationella, före den mest attraktiva arbetsgivaren i offentlig sektor som är Sveriges Riksbank. Därefter kommer Utrikesdepartementet på 17:e plats och Skatteverket på 25:e. Den

högst placerade kommunen, Stockholms stad, finns på plats 69 och på listan över ekonomstudenternas 100 mest attraktiva arbetsgivare har även Göteborgs stad hamnat. (Universum 2014)



Figur 3.2 Andel ekonomer med företagsekonomisk, förvaltningsekonomisk eller annan högskoleutbildning samt andel ekonomer som saknar högre utbildning år 2014. n=2 770

En tredje tolkning av underrepresentationen av yngre ekonomer är följaktligen att offentlig sektor drar det kortaste strået i konkurrensen med det privata näringslivet om nyutexaminerade ekonomer. Sannolikt finns en koppling mellan preferenser avseende arbetsgivare och inriktningen på de ekonomutbildningar som anordnas vid svenska universitet och högskolor. Sedan slutet av 1990-talet har allt fler studieplatser vikts åt företagsekonomi medan färre upplåtits till studier inriktade mot offentlig sektors ekonomi. Den tidigare förvaltningslinjen försvann helt från programtablan i mitten av 00-talet och har inte ersatts av liknande program i motsvarande omfattning. Antalet utbildningsplatser har minskat parallellt med eller som konsekvens av utvecklingen i offentlig sektor där införande av marknadsprinciper, företagsliknande styrning och bokföringsmässig redovisning snarare bygger på företagsekonomiskt än förvaltningsekonomiskt kunnande.

Att utbudet av utbildningar förändrats speglas i tabell 3.3 nedan som visar utbildningsinriktning bland ekonomer i olika åldersintervall. Det bör noteras att det i samtliga åldersgrupper är en mindre andel som har förvaltningsinriktning än som har företagsekonomisk inriktning. Till och med i den mest erfarna gruppen är förhållandet ett till tre.

Tabell 3.3 Andel högskoleutbildade ekonomer i olika åldersintervall samt andel med företags- respektive förvaltningsekonomisk inriktning år 2014. n=2 756, svar saknas=14 (Enhet: procent)

		Högskole- utbildning	Företags- ekonomisk inriktning	Förvaltnings- ekonomisk inriktning
Åldersintervall:	-34 år	99	74	9
	35-44 år	96	76	5
	45-54 år	89	60	13
	55-64 år	81	47	16

## Titlar/befattningar

Den här studien handlar om ekonomer i offentlig sektor men av alla dem som besvarat enkäten är det bara en dryg tredjedel som har titeln ekonom. Andelen är större bland kvinnliga än manliga ekonomer, se tabell 3.4, och mer frekvent bland yngre än äldre ekonomer, se tabell 3.5. Den näst vanligaste titeln, som bärs av en femtedel av respondenterna, är controller. Även för denna finns en mindre skillnad i förhållande till kön och ålder. Notera att titeln förvaltningsekonom är topp fem i den yngsta gruppen.

Tabell 3.4 De fem vanligaste titlarna/befattningarna totalt, bland kvinnliga respektive manliga ekonomer år 2014. n=2 770 (Enhet: procent)

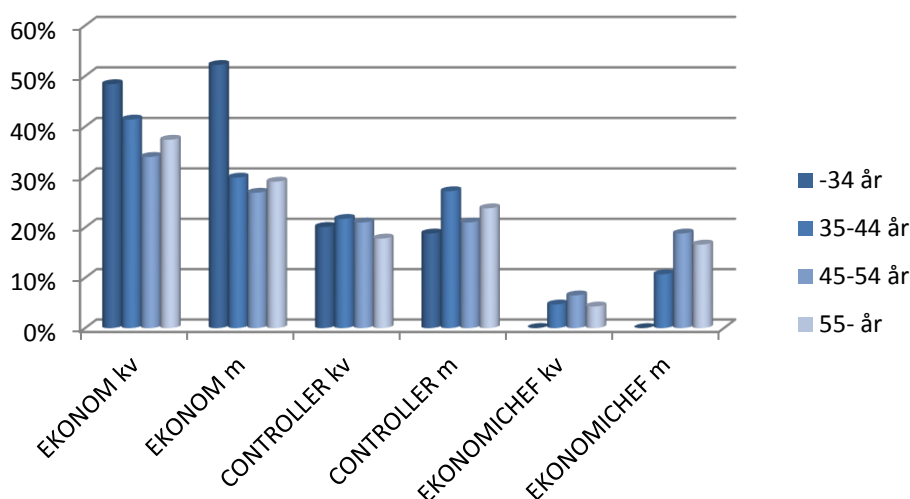
Samtliga	Kvinnor, n=1 858	Män, n=898
Ekonom: 37	Ekonom: 39	Ekonom: 32
Controller: 21	Controller: 20	Controller: 23
Ekonomichef: 8	Ekonomihandläggare: 6	Ekonomichef: 13 (n=119)
Ekonomihandläggare: 5	Redovisningsekonom: 5	Administrativ chef: 3
Redovisningsekonom: 4	Ekonomichef: 5 (n=89)	Redovisningsekonom: 3

Tabell 3.5 Rangordning fem vanligaste titlarna/befattningarna totalt, bland kvinnliga respektive manliga ekonomer år 2014. n=2 756, svar saknas=14 (Enheter: **rang** respektive procent)

Titel/befattning	-34 år	35-44 år	45-54 år	55- år
Ekonom	<b>1:</b> 50	<b>1:</b> 38	<b>1:</b> 32	<b>1:</b> 34
Controller	<b>2:</b> 20	<b>2:</b> 23	<b>2:</b> 21	<b>2:</b> 20
Ekonomichef	---	<b>3:</b> 7	<b>3:</b> 10	<b>3:</b> 9
Ekonomihandläggare	<b>4:</b> 4	<b>4:</b> 4	<b>5:</b> 3	<b>4:</b> 9
Redovisningsekonom	<b>3:</b> 6	<b>5:</b> 4	<b>4:</b> 5	<b>5:</b> 4
Förvaltningsekonom	<b>5:</b> 3	---	---	---
Fem i topp, andel av total	83	75	71	75

Trots att betydligt fler kvinnor än män är ekonomer i offentlig sektor är det vanligare med manliga chefer än kvinnliga. Mönstret är bekant inom arbetslivet generellt och har studerats och problematiserats av organisationsforskare sedan 1980-talet. I en genomgång av forskningen under tre decennier konstateras att inte någon studie visar att det finns könsskillnader mellan manliga och kvinnliga chefer eller dito anställda, ”däremot att det finns *föreställningar* om skillnader” vilka påverkar ”möjligheter att utföra sitt arbete, undvika diskriminering och att befordras” (Eriksson-Zetterquist & Sundin 2012, s. 37).

Förekomsten av olika befattningar bland kvinnliga och manliga ekonomer i olika åldersgrupper framstår som en bekräftelse på denna diskrepans, se figur 3.6 nedan. Skillnaden mellan könen i den yngsta gruppen är märkbar men inte stor, ungefär lika stora andelar är ekonom eller controller, inga ekonomichefer. Men, åtminstone för dem som nu tillhör de övriga tre åldersgrupperna, divergerar mäns och kvinnors karriärer från 35-årsåldern och framåt.



Figur 3.6 Andel kvinnliga respektive manliga ekonomer med titeln/befattningen ekonom, controller respektive ekonomichef i olika åldersgrupper år 2014. n = 2 756, svar saknas=14

## Lön och kön

Sex av tio offentliga ekonomer hade vid mättilfället 2014 en månadslön på minst 35 000 kr. Hälften av dessa hade minst 41 000 kr per månad, vilket var det högsta givna löneintervallet i enkäten. Flera har förmodligen betydligt mer än så. Den bristande precisionen i underlaget ger inte utrymme för en meningsfull beräkning av genomsnittslön.

Som jämförelse kan SCB:s lönestatistik för några ekonomyrken (SCB 2016) användas. Genomsnittslönen 2014 för redovisningsekonomer i alla sektorer, privat och offentlig, var 35 800 kr, för revisorer 43 700 kr och för ekonomichefer 58 800 kr. Medianlönen i respektive grupp är rimligen lägre men anges inte. Däremot finns information om relationen mellan kvinnors och mäns löner. För revisorer och redovisningsekonomer var kvinnors löner 82 respektive 80 procent av lönerna för manliga kollegor. För chefslöner var relationen 69 procent.

Lönegapet mellan kvinnor och män är störst i privat sektor. Som framgår i tabellen nedan är skillnaden mellan könen bland offentliganställda ekonomer betydligt mindre. Vidare överensstämmer den genomsnittliga lönen i offentlig sektor för grupperna ekonomichef, controller och övriga ekonomer väl med värdena i enkäten. Se sammanställning i tabell 3.7 nedan.

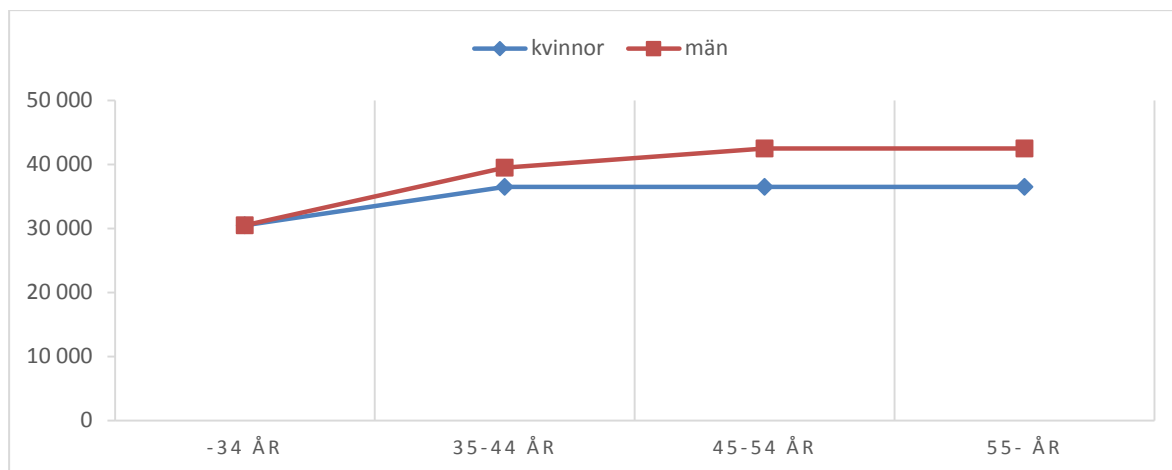
Tabell 3.7 Genomsnittlig månadslön enligt SCB samt medianintervall enligt enkäten för ekonomichefer, controllrar och övriga grupper i offentlig sektor 2014.

	Genomsnittlig månadslön 2014 (SCB 2016)	Kvinnors lön i förhållande till mäns (SCB 2016)	Medianintervall enligt enkäten
Ekonomichef nivå 1	58 900 kr	96 %	41 000 kr -
Ekonomichef nivå 2	48 700 kr	92 %	
Controller	39 900 kr	-	38 000 kr - 40 999 kr
Övriga ekonomer	36 300 kr	91 %	32 000 kr - 34 999 kr
Samtliga män			38 000 kr – 40 999 kr
Samtliga kvinnor			35 000 kr – 37 999 kr

Enligt SCB:s statistik finns följaktligen även bland den offentliga sektorns ekonomer en könsstruktur i löner – olika lön för lika arbete. Skillnaden är dock avsevärt lägre än i privat sektor. I enkäten framkommer ingen skillnad mellan kvinnor och mäns löner för de utvalda befattningarna så som visas i tabell 3.7. men för hela gruppen ekonomer finns en skillnad där kvinnors medianlön motsvarar 92 % av männens.

[Det förekommer olika titlar för exakt samma arbetsuppgifter (ekonom och controller) vilket även genererar stora skillnader i lönekuvertet. Rimligt att en och samma arbetsgivare har en likriktad policy.

Den citerade respondenten hävdar att det finns en inkonsekvens i kopplingen mellan arbetsuppgifter och befattning. Befattning och lön är däremot nära sammanlänkade. Som visas i figur 3.6 ovan utvecklas karriären för manliga och kvinnliga ekonomer i olika takt och omfattning. Detta speglas i lönerna. Enligt enkätmaterialen ger samma befattning lika lön men mindre andel kvinnor än män har chefs- och kontrollertjänster där lönenivån är högre. Detta blir särskilt tydligt när kvinnors och mäns löner i olika åldersgrupper jämförs, se figur 3.8.



Figur 3.8 Månadslön för kvinnliga respektive manliga ekonomer i olika åldersgrupper 2014. Medianintervall enligt enkäten. n=2 756, svar saknas=14 (Enhet: kr)

## Karriär

Ekonomer i offentlig sektor har varit på sin nuvarande arbetsplats mellan två och fem år och i offentlig sektor mellan sex och tio år. Det betyder att ekonomen bytt tjänst inom sektorn en gång och därmed haft två olika arbetsgivare. Den genomsnittliga ekonomen har också med sig erfarenhet från det privata näringslivet där hen har arbetat mellan två och fem år. Här finns ingen mätbar skillnad mellan kvinnliga och manliga ekonomer däremot mellan yngre och äldre ekonomer, vilket inte är så förvånande.

De allra flesta ekonomer har med andra ord rört på sig tidigare genom att byta tjänst inom offentlig sektor och mellan offentlig och privat sektor. En försiktig gissning är att det då också kan finnas en benägenhet att söka annan tjänst framöver.

Svarsbilden för samtliga, kvinnor som män, är att som mest en tiondel är tvärsäkra på att de kommer att söka annan tjänst. En tredjedel eller fler är lika säkra på att de inte kommer att göra det. De flesta är osäkra och har svarat "kanske" eller "vet ej". Det som lockar mest är andra tjänster inom statlig sektor och privata näringslivet. Minst attraktivt är ekonomtjänster inom landsting. Närmare hälften har svarat att de inte kommer att söka sådan tjänst.



## Kapitel 4

# Vad kan och gör ekonomen?

I det här kapitlet fortsätter bilden av den offentliga ekonomen att växa fram. Frågorna som ställts handlar om vad ekonomen gör på jobbet, hur arbetstiden fördelas på olika typer av aktiviteter och uppgifter, vilka ekonomen samverkar med och hur kollegor kontaktas. En förutsättning för att kunna utföra sitt uppdrag på ett tillfredsställande sätt är att ha tillräckliga kvalifikationer och rätt kompetens eller möjlighet att tillägna sig det. Allra först redovisas en sondering av ekonomens kvalifikationer och kompetens. Precis som i det förra kapitlet finns distinkta ålders- och/eller könsskillnader inom flera frågeområden, vilka lyfts fram.

### Kvalifikationer och kompetens

Den bild av ekonomen som tonar fram när kvalifikationer och kompetens kommer på tal är en tjänsteman som är tryggt förvissad om sin kompetens. Däremot verkar inte ekonomen gå i takt med organisationen till hundra procent. I tabell 4.1 anas en viss obalans mellan ekonomens utbildningsbakgrund och tjänsteinnehåll, vilket uppfattas på likartat sätt av kvinnor och män. Överlag tycks det råda samsyn mellan könen när det gäller hur ekonomens kompetens tas tillvara i organisationen.

Eftersom ekonomerna menar att deras kvalifikationer utan tvekan är fullt tillräckliga inställer sig frågan om den offentliga sektorn har en överkvalificerad ekonomkår. Att, förvisso många men, långt från alla tycker att de utvecklar sin kompetens genom arbetet kan också indikera detta. Kanske innebär detta att det finns en outnyttjad intellektuell potential hos ekonomerna i kommuner, landsting och statliga myndigheter. Eller är det möjligen ett uttryck för att en generell utbildning täcker mer än specifika arbetsuppgifter?

Ekonomi är en bra grundutbildning, min inriktning var marknadsföring på universitetet. /.../ Ekonomer behöver komplettera med bra kunskap om den verksamhet de arbetar i oavsett om de är specialiserade mot redovisning, marknadsföring eller administration. Som många akademiska utbildningar ger det en



förmåga till problemlösning etc inom ett bredare fält. Hos många arbetsgivare kan man nog nå samma positioner oavsett om grundutbildningen är ekonom, statsvetare, jurist, ingenjör, socionom.....

En kommentar från en av studiens ekonomer ger även en helt annan förklaring till att det finns en skillnad mellan arbetets innehåll och ekonomens kvalifikationer, nämligen att ekonomer tenderar att beläggas med uppgifter som ligger utanför deras formella kompetens.

Jag har upplevt att ... ekonomer ofta förväntas vara experter inom många områden som egentligen i sig kräver specialistutbildning, t ex skattelagstiftning, avtal, leasing, upphandlingar, IT. Så fort något har med siffror att göra vill man gärna delegera till ekonomen.

Tabell 4.1 Uppfattning om kvalifikationer och kompetens år 2014. Balansvärde = andel i procent (instämmer i mycket hög grad + instämmer i hög grad) – (instämmer knappast alls + instämmer inte alls). n=2 770

Påstående	Balansvärde		
	samtliga	kvinnor	män
Mina arbetsuppgifter motsvarar de kvalifikationer jag har med mig från min formella utbildning.	60	59	62
Jag har tillräckliga kvalifikationer för att kunna utföra mina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt	94	93	95
Genom mitt arbete utvecklar jag min kompetens	64	64	66

I inledningskapitlet finns en sammanställning av komponenter som ingår i en ekonoms särpräglade kompetens. Som framgår av listan är flera kompetenser av generell karaktär och förutsätter inte i sig ekonomiskt specialistkunnande. Med det i minnet kan svaren om relationen mellan specialist- och generalistkunskaper förstås, se tabell 4.2 nedan.

Tabell 4.2 Uppfattning om vikten av olika typer av kunskap år 2014. Balansvärde = andel i procent (instämmer i mycket hög grad + instämmer i hög grad) – (instämmer knappast alls + instämmer inte alls). n=2 770

Påstående	Balansvärde		
	samtliga	kvinnor	män
Idag är mina specialistkunskaper inom ekonomi viktigare än generella kunskaper om verksamheten i min yrkesutövning	22	25	14

Ekonomernas svar på den första frågan nedan om kunnande visar att arbete på det digitala skrivbordet inte vållar några större bekymmer. Enligt den andra och tredje

frågan är det, trots att ekonomen upplever sig vara både tillräckligt kvalificerad och kunnig, inte vanligt att utbilda sina kollegor (vilket naturligtvis kan bero på omständigheter utanför ekonomens kontroll). Se tabell 4.3.

Tabell 4.3 Uppfattning om kunskapsnivå och kompetensspridning år 2014. Balansvärde = andel i procent (instämmer i mycket hög grad + instämmer i hög grad) – (instämmer knappast alls + instämmer inte alls). n=2 770

Påstående	Balansvärde		
	samtliga	kvinnor	män
Jag är väl förtrogen med min organisations affärssystem och andra digitala verktyg (t.ex Agresso, Qlikview, SPSS osv).	81	81	79
Jag behärskar vissa av mina arbetsuppgifter så bra att jag skulle kunna genomföra en utbildning internt	66	62	75
Jag håller i utbildningar internt för kollegor.	-3	-7	6

Även om det inte är så vanligt att ekonomer själva utbildar sina kollegor har de allra flesta, fem av sex, i någon omfattning deltagit i vidareutbildning under de senaste fem åren. För mer än hälften av dem har kurserna handlat om ekonomisystem. Dock har långt ifrån alla deltagit i utbildningar varje år. Trots att vidareutbildning både gagnar organisationen och individen är det en aktivitet som tenderar att bli nedprioriterad av arbetsgivaren. ”Fått nej till utbildningar pga mycket att göra”, skriver en respondent. Det är naturligtvis positivt om kursernas kunskapsinnehåll kommer organisationen tillgodo men den främjande, personalvårdande effekten kan inte överskattas.

Fyra av tio fick gå ett introduktionsprogram när de var nyanställda. Bland de yngre är andelen större, närmare hälften, men i den äldsta gruppen har bara en dryg tredjedel svarat jakande. Måhända är detta en konsekvens av att organisationer i allmänhet, offentliga som privata, har blivit mer måna om att värna den investering i humankapital som varje rekrytering innebär. En ökande medvetenhet om *Human Resource Management* (HRM) syns också i att även HR-funktionen tillhör den växande administrationen (Forssell & Ivarsson Westerberg 2014). Organisationer i offentlig sektor har haft, och nog också tagit, möjligheten att positionera sig som goda arbetsgivare, vilket i synnerhet den yngsta gruppen i studien uppskattar. Mer om detta i kapitel 5.

## Arbetsuppgifter och arbetstid

Nästa bild av ekonomen speglar vad hen gör på jobbet. Den visar vilka uppgifter som fyller dagarna och hur arbetstiden fördelas nu och förväntas göra inom den

närmaste framtiden. Dock menar en stor del av ekonomerna att de uppgifter de förväntas utföra inte är formellt uttryckta. Här finns en betydande skillnad mellan yngst och äldst, se tabell 4.4.

Tabell 4.4 Uppfattning om tydlighet avseende arbetets innehåll år 2014. Andel som instämmer i hög eller mycket hög grad. n=2 770 (Enhet: procent)

Påstående	samtliga	-34 år	35-44 år	45-54 år	55- år
De arbetsuppgifter jag förväntas utföra är formellt uttryckta.	34	30	35	32	37

Fastän närmare två tredjedelar av ekonomerna anser att deras arbetsuppgifter inte är formellt uttryckta är en överväldigande majoritet tillsvidareanställda och arbetar heltid. Att döma av enkätsvar och synpunkter som framkommit vid presentationer av studien upplevs avsaknaden av arbetsbeskrivningar på mycket olika sätt. En del skulle vilja få sig en roll tilldelad och vändas över otydligheten:

Trend att anställningsavtalen för ekonomer blir vidare och vidare. Arbetsgivaren omplacerar mellan arbetsuppgifter och områden /---/. Arbetsbeskrivningar saknas. Arbetsområdena kan till och med omfatta ekonomiarbete för kommunala bolag och stiftelser trots att man har anställts för att arbeta ... inom kommunens egna sfär.

Andra vill både ta och forma sin roll och gynnas av det fria utrymmet:

Som ekonom inom kommunal sektor får man ett väldigt brett arbetsområde. Det är väldigt omväxlande arbete. Ekonomen blir nästan alltid spindeln i nätet och den som har den informella makten. Kompetensmässigt får man en väldigt bred men inte särskilt djup kunskap, man blir mer generalist än specialist inom något ekonomiområde.

Alldeles oavsett förekomsten av arbetsbeskrivningar så går ekonomer till jobbet varje dag. Vad gör de där? I enkäten har respondenterna fått ange hur stor del av tiden de ägnar åt tjugotre preciserade arbetsuppgifter. En sammanställning av detta visas i tabell 4.5 nedan.

I kolumnen näst längst till höger i tabellen, ”0% eller obesvarad”, anges hur stor andel av de svarande som inte alls ägnar sig åt aktiviteten i fråga. Aktiviteterna är sorterade i stigande ordning efter värdena i denna kolumn. Det betyder att den första aktiviteten, delårs- och månadsbokslut, engagerar flest ekonomer eftersom endast 15 procent uppger att de inte alls sysslar med det. Bokslut är således den mest typiska ekonomaktiviteten, tätt följd av redovisning, månadsuppföljning samt att ägna någon del av sin arbetstid åt att ge stöd åt verksamhetsansvariga.

Tabell 4.5 Ekonomers arbetsuppgifter år 2014, rangordnade efter andel som uppger att de ägnar minst en procent av arbetstiden åt uppgiften. n=2 770 (Enhet: procent)

Arbetsuppgift/aktivitet	1-10%	11-20%	21-30%	31-50%	>50%	0% eller obesvarad	väntad förändring
Delårs- och helårsbokslut	39	29	11	3	2	<b>15</b>	→
Redovisning	38	21	10	<b>7</b>	<b>8</b>	16	→
Stöd åt verksamhetsansvariga	35	29	11	5	3	17	↑ (29)
Månadsuppföljning	38	27	11	4	2	18	↑ (20)
Budgetering	35	26	11	4	2	22	→
Prognosarbete	36	26	10	4	1	24	↑ (24)
Intern kontroll	55	13	4	2	1	26	↑ (28)
Verksamhetsutveckling	43	11	4	1	1	40	↑ (24)
Verksamhetsplanering	42	11	3	1	0	42	→
Internutbildning	53	4	1	0	0	42	→
Projektarbete	39	11	3	2	2	44	→
Kvalitetsarbete	40	8	3	1	1	48	↑ (22)
Omvärldsbevakning	43	6	2	0	0	49	↑ (22)
Systemadministration/ förvaltning	31	6	3	2	2	57	→
Finansiell statistik	31	6	1	1	0	61	→
Personalfrågor	24	7	2	1	0	65	→
Internt köp/sälj	26	3	1	0	0	68	→
Kontakt med politiker	25	4	1	0	0	69	→
Investeringsbedömning	26	3	1	1	0	69	→
Finansiering	24	4	1	1	0	70	→
Upphandling	21	3	1	0	0	75	→
Kontakt med allmänheten	21	2	0	0	0	77	→
Miljöarbete	10	1	0	0	0	89	→

Ur tabellen kan också utläsas att redovisning är den enda aktivitet som en större andel ekonomer (15 procent) ägnar minst en tredjedel av sin arbetstid åt. Hälften av dessa sysslar med redovisning mer än halva sin arbetstid. I synnerhet extern redovisning kräver specialister vilket förmodligen ger utslag här. I övrigt är det stor spridning på uppgifter. Tre av fyra ägnar någon del av sin arbetstid åt budgetering, prognoser och intern kontroll. Mer än hälften sysslar med bland annat utveckling och planering av verksamhet och omvärldsbevakning. Några av aktiviteterna förefaller inte vara något som ekonomer i allmänhet ägnar sig åt, minst av allt miljöarbete. Trots listans längd är den inte heltäckande. En respondent påpekar:

Arbetsuppgifter som ligger utanför ekonomuppgifter ingår i ansvaret som ekonom. Till exempel avtals- och hyressättningsfrågor, förhandling, dokumenthantering, författa ärenden för beslut, föredragande för beslutsfattare/politiker, ledningsarbete etc.

I tabell 4.5 visas även respondenternas bedömning av hur stor del av arbetstiden de olika uppgifterna kommer att uppta inom den närmaste framtiden; oförändrad, ökad eller minskad. Svartsbilden är påfallande homogen. För samtliga uppgifter är majoriteten av ekonomer förvissade om att omfattningen inte kommer att förändras. För sju av uppgifterna avviker svaren något. I dessa fall förväntar minst 20 % att uppgifterna kommer att kräva en större del av arbetstiden. Inte någon av uppgifterna förväntas minska i motsvarande omfattning.

Ett annat sätt att reda ut hur arbetstiden disponeras är genom att utgå från rollen eller funktionen som olika aktiviteter har i organisationen. Här är frågan i vilken omfattning ekonomens arbete berör andra i organisationen. De genomsnittliga procentsatser som anges i tabell 4.6 nedan gör inte anspråk på att vara exakta värden. Däremot ger de tydliga indikationer om att ekonomer ägnar större delen av sin arbetstid åt siffersammanställningar och ekonomisk analys, dvs sådana aktiviteter eller uppgifter som kan sägas tillhöra ekonomens unika kompetens. Mindre del av arbetstiden (kan) ägnas åt att interagera med andra som utvecklare och pedagog.

Tabell 4.6 Genomsnittlig fördelning av arbetstid år 2014 för samtliga respondenter samt respektive åldersgrupps avvikelse från genomsnitt. n=2 770 (Enhet: procent)

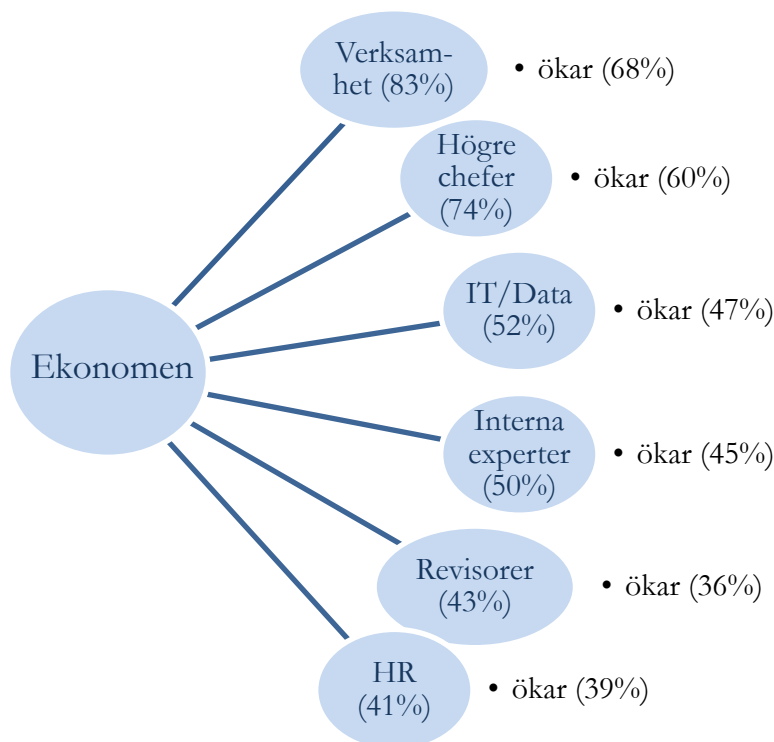
Påstående	Genomsnitt samtliga	Skillnad mellan gruppens genomsnitt och samtliga			
		-34 år	35-44 år	45-54 år	55-år
Jag arbetar idag med följande aktivitet så här stor del av min arbetstid:					
ekonomiska "siffersammanställningar"	33	+2	-1	-1	+3
"ekonomisk analys" av intern och extern data	29	+1	=	-1	+1
"åtgärdsförslag" baserat på "ekonomiska analyser"	19	-2	-1	=	+1
"presentera och förklara ekonomiska förhållanden" för verksamhetsansvariga	22	+1	=	-1	-1
Jag ägnar så här stor del av min arbetstid åt möten	28	+2	+3	=	-4

Den genomsnittliga tidsåtgången för respektive aktivitet har beräknats som summan av det viktade mittvärdet i respektive svarsintervall, dvs 10, 30, 50, 70 och 90 procent. Svartalternativen i enkäten var angivna i intervallen "mindre än 20 %", "mellan 20 och 40 %" osv.

Det sista påståendet i tabell 4.6 ovan handlar om mötestid. Möten är, åtminstone delvis, ett sätt att arbeta inom de fyra huvudkategorierna. I synnerhet att träffa verksamhetsansvariga innebär möten. Den största skillnaden mellan olika åldersgrupper är hur stor del av arbetstiden som ägnas åt möten.

## Kontakt och samverkan

I bilden av ekonomen på jobbet är hen inte ensam. Offentliga ekonomer finns i organisationer tillsammans med andra funktioner och professioner som de i någon mån behöver samverka med för att kunna utföra sitt arbete. För majoriteten av ekonomerna är detta en realitet och många av dem är förvissade om att behovet av samverkan kommer att öka framöver. De funktioner eller professioner som flest ekonomer samverkar med framgår av figur 4.7 nedan.



Figur 4.7 Funktioner/professioner som ekonomer i offentlig sektor behöver samverka med för att kunna utföra sin arbetsuppgifter. Nuläge år 2014 samt förväntad utveckling. Andel av respondenter. n=2 469, svar saknas=301.

Det är knappast något som förvånar att de allra flesta ekonomer behöver samverka med företrädare för kärnverksamheten eller med chefer. IT, experter, revisorer och HR framstår också som logiska parter. Något anmärkningsvärt är dock omfattningen av den förväntade ökningen. Så många som två tredjedelar av ekonomerna menar att det kommer att behövas mer omfattande samverkan med verksamheten för att hen

ska kunna utföra sina uppgifter. Här anas något av en otillräcklighet som flera av respondenterna ger uttryck för.

Som nämns inledningsvis i detta kapitel anser majoriteten av ekonomer att de utvecklar sin kompetens genom arbetet. En del av detta sker sannolikt genom kontakter med andra ekonomer. Det stora flertalet utbyter erfarenheter med kollegor i den egna organisation medan utbytet med ekonomer i andra organisationer är avsevärt mindre. Kanske är det inte så överraskande att det är i den yngsta gruppen som störst andel drar nytta av ekonomerfarenheter i den egna organisationen samtidigt som de är minst benägna eller har minst möjlighet att dela sina erfarenheter med kollegor i andra organisationer. Ju äldre ekonomerna är desto fler kontakter har de utanför den egna organisationen, vilket ter sig naturligt då kontaktnät byggs kumulativt.

E-post är det överlägset vanligaste forumet för kontakt ekonomer emellan och det näst vanligaste är formella möten. Ytterst ovanligt är däremot sociala medier och sms. Oavsett kön och ålder är svaren desamma. Och när ekonomen behöver hjälp att lösa arbetsuppgifter vänder hen sig i första hand till en annan ekonom inom verksamheten eller till närmaste chef. Ekonomiavdelningen är inte lika ofta anlita.

## Belastning och behållning

Gott och väl hälften av ekonomerna menar att de har fått fler arbetsuppgifter under de senaste åren. Vilken typ av uppgifter som tillkommit varierar sannolikt men ett flertal respondenter uttrycker att det tycks förväntas att ekonomer har både kunskap, förmåga och möjlighet att ta hand om fler.

Fler administrativa system införs. Nya krav på redovisningsmodeller /.../. Större krav inom den interna redovisningen /.../ och krav från den centrala ekonomiavdelningen som vill ha olika modeller för sin uppföljning. Otydliga instruktioner för budgetarbetet eftersom det ändras varje år. Kärnverksamheten inom mitt område blir lidande av att man ska leverera uppåt.

Dock är det inte mer än var femte som uppger att de arbetar mer övertid än tidigare, vilket tyder på att någon slags rationalisering av arbetet har skett. Inte heller är det många som tycker att arbetet tar för mycket av fritiden. Kanske är även det en indikation på detta. Dock uppger många av ekonomerna att de har årsarbetstid, vilket innebär många timmar och långa dagar i samband med bokslut, och lugnare i andra perioder. En respondent kallar konstruktionen för en ”obetald övertidsfälla” och förklarar:

I alla organisationer privat och offentlig där jag arbetat förväntas ekonomer jobba 50-timmarsveckor vid bokslut och andra stängningar utan övertidsersättning.

Ersättning sker nästan alltid bara enligt plusflex. Det är en omöjlig ekvation att hinna göra allt under stängningsperioder på sin vanliga 8-timmarsdag om man inte får avboka möten, utbildningar o dylikt. På det sättet finns det en "dold" övertid som aldrig syns i redovisningen eftersom man kan flexa ut tiden vid lugnare perioder.

Hen fortsätter:

Jag bara undrar i vilken annan yrkesroll man förväntas jobba övertid utan ersättning? Facket tycker att man kan gå hem då klockan är 16.30 då arbetsdagen är slut men i praktiken fungerar det inte. *Vi ekonomer förväntas alltid hålla våra deadlines annars sköter vi inte vårt jobb.* (förf.:s kursivering)

Genom planering kan man minska ner den "dolda" övertiden men den kan inte alltid undvikas. Skulle lönen kompensera för detta skulle det väl vara OK men så är det inte idag. Man kan kanske säga att ekonomen sitter i någon slags obetald övertidsfälla.

Ja, ett arbete är inte bara ett innehåll utan också de praktiska förutsättningarna och konkreta omständigheterna. Även om de flesta ekonomer kan arbeta på distans, åtminstone i viss utsträckning, väljer endast ett fåtal att göra det vilket det kan finnas flera orsaker till.

En önskan vore att kunna jobba på distans men på grund av att många andra medarbetare är på jobbet och en hel del möten är spontana blir det svårt att jobba på distans. Detta hänger ihop med det höga tempot som gör att man är stressad och det blir en hel del ad hoc uppgifter som man löser genom brandutryckning. Det är visserligen stimulerande men kan vara rätt hög belastning ibland och då är det också svårt att få till det med arbete på distans.

Ett centralt påstående i enkäten lyder ”Jag tycker att mitt arbete är engagerande och givande”. Drygt 70 procent instämmer i hög eller mycket hög grad i detta. Kvinnliga ekonomer är något mer entusiastiska än sina manliga kollegor, och yngre mer än äldre. Samtidigt, vilket illustreras i citaten ovan, uttrycker ett flertal respondenter en rad olika aspekter av något som skulle kunna sammanfattas som organisatoriskt missnöje.





## Kapitel 5

# Hur förhåller sig ekonomen?

Efter bilderna av ekonomens personalia och arbetsuppgifter har turen kommit till den del av materialet som berör hur ekonomen förhåller sig till sitt uppdrag, sin roll och det organisatoriska ramverket. Det här kapitlet handlar om svaren på enkätens frågor om målstyrning, etiska utmaningar, delaktighet, utveckling och drivkrafter.

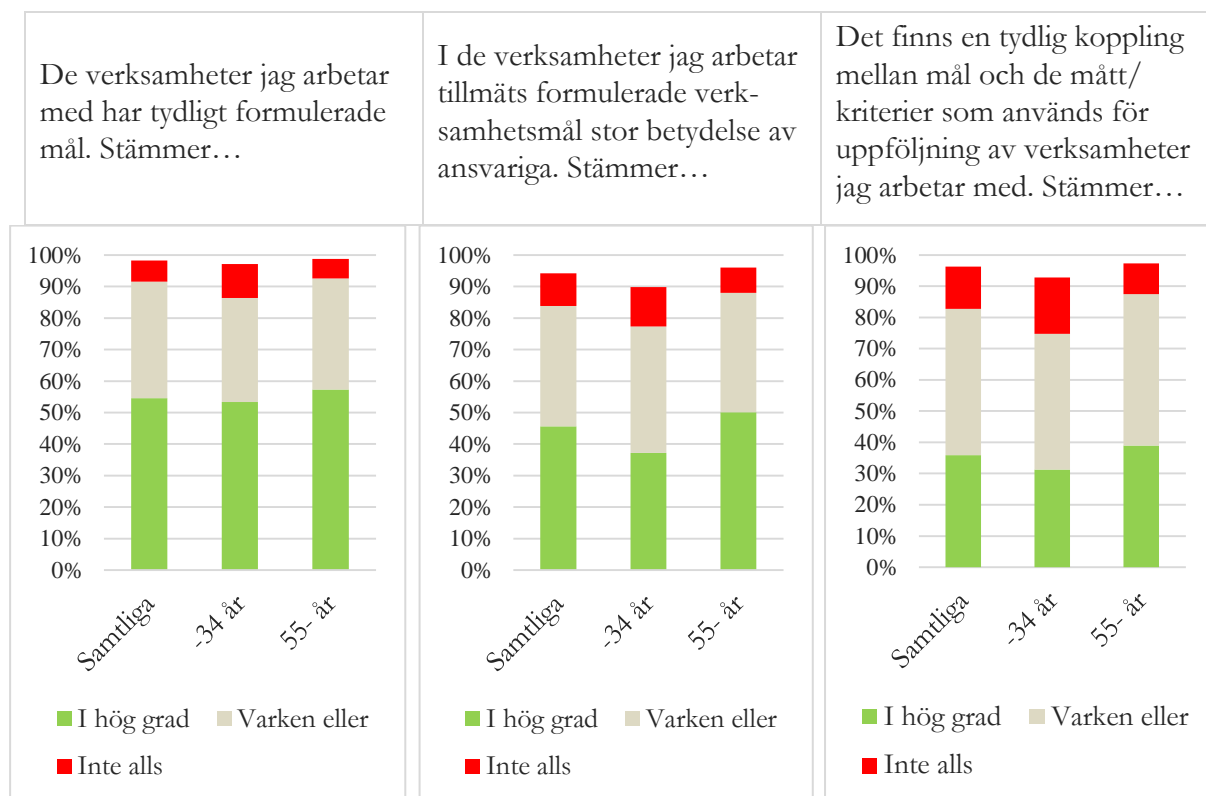
### Målstyrning – ett signum för NPM

Inom svensk offentlig sektor, oavsett nivå, har NPM-reformer kommit att prägla verksamhetens organisering och styrning. Som beskrivs i inledningskapitlet har reformerna vid det här laget så pass lång historia att de blivit det etablerade sättet att styra i sektorn. Även om utformningen på detaljnivå kan skilja sig åt är en central styridé att verksamheten ska bedrivas så att mätbara mål kan nås.

Därför är det anmärkningsvärt att bara drygt hälften av ekonomerna menar att verksamhetsmålen är tydliga, dvs nästan lika många arbetar i verksamheter där de finner målen otydliga. Metaforer för att beskriva detta är inte svårfunna; Orientera utan karta, Avgång – destination okänd eller varför inte ”100 metres for people with no sense of direction”. Det är lätt att göra sig lustig men mer allvarlig är frågan om ekonomens roll i en verksamhet utan mål. Att ekonomer dessutom omges av ansvariga chefer som inte fäster särskilt stor vikt vid mål får en utomstående betraktare att undra. Som framgår i figur 5.1 nedan anser färre än hälften av studiens ekonomer att ansvariga tillmäter målen stor betydelse. Än mer förbryllande är att enbart var tredje ekonom håller med om att de mått och kriterier som används för uppföljning är tydligt kopplade till målen.

Svaren på dessa frågor målar upp bilden av en offentlig sektor som inte lever som den lär. Målstyrning i alla ära men om målen inte är tydligt formulerade är de svåra att följa upp och utvärdera. Detta kan i sin tur förklara ansvarigas inställning eller tvärtom. När studiens resultat har presenterats i olika forum har svaren på dessa tre frågor blivit föremål för en hel del diskussion. Tolkningen är långt från självklar. Det

har föreslagits att den bristande kopplingen mellan mål och mått har att göra med att kvalitativa mål är svårare att följa upp än kvantitativa; att mål kan vara olika långsiktiga och att endast kortsiktiga mål följs upp; att ekonomer inte kan, vill eller får delta i arbetet med formulering av mål och mått. Inte i något sammanhang har någon tvekat om att ekonomer skulle, om de fick fria händer, utforma logiskt och tydligt sammankopplade mål och mått.



Figur 5.1 Uppfattning om mål och mått bland samtliga ekonomer samt i yngsta och äldsta åldersgruppen år 2014. Andel ”Vet ej” har inte markerats som staplar men förklarar att staplarnas höjd <100 %. n=2 770 (Enhet: procent)

I figur 5.1 ovan visas hur samtliga ekonomer i studien förhåller sig till de tre påståendena om målstyrning. Det finns viss olikhet mellan åldersgrupperna. Skillnaden är störst mellan den yngsta och äldsta gruppen, vilka visas i figuren, och mönstret är detsamma för var och en av de tre frågorna. De yngre anser att otydligheten i mål och mått är större medan äldre ekonomer uppfattar tydlighet i högre grad. Det är frestande att spekulera i om tolkning av mål och mått har någon form av koppling till erfarenhet. Variationen är dock inte större än att även äldre ekonomer framstår som avgjort skeptiska till målstyrningens utformning.

Trots vad som sagts ovan om målens (o)tydlighet menar de flesta ekonomer att de är väl förtrodda med verksamhetens mål. De är också av uppfattningen att dessa mål stämmer väl överens med deras egna värderingar. I tabell 5.2 nedan framgår en

markant skillnad mellan den yngsta och äldsta gruppen där påfallande stor del av de yngre har svarat med osäkerhet.

Några andra frågor i enkäten berör ekonomens direkta roll i målstyrningen, mer konkret hur aktiv ekonomen är då målen fastställs och då måluppfyllelse granskas och diskuteras. För båda påståendena är balansvärdet ganska nära noll, -3 respektive 15, dvs det finns inget tydligt svarsmönster. Vid jämförelse mellan åldersgrupperna ger senioritet utslag vilket förmodligen endast indirekt har med ålder att göra. Dessutom tycks manliga ekonomer mer engagerade än sina kvinnliga kollegor.

Ekonomens aktivitet kan antas vara beroende av befattning, organisatorisk placering och roll snarare än ålder och kön. Alltså är det att förvänta att chefer är mer involverade än exempelvis handläggare. Den ålderskategori där störst andel av ekonomerna är ekonomichefer är just gruppen 45-54 år (se kapitel 3) och det är också där aktiviteten är störst.

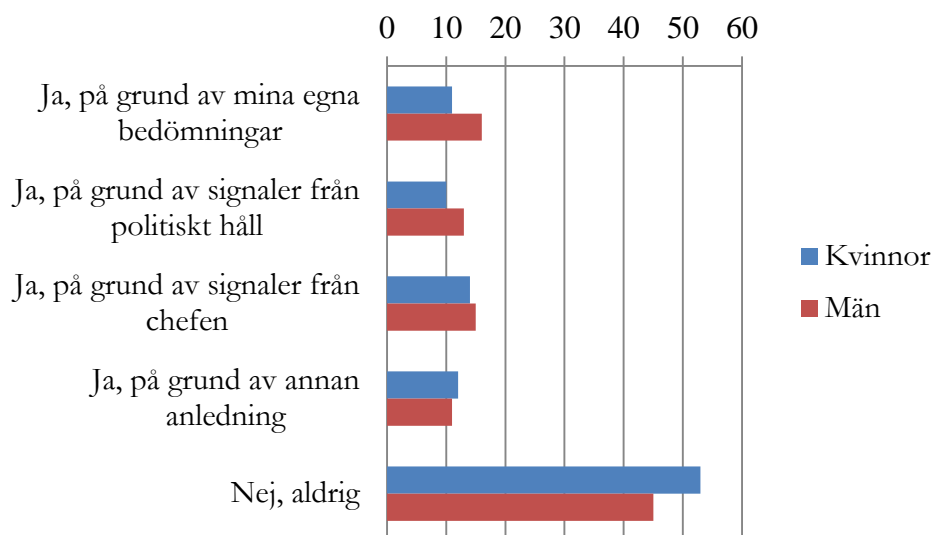
Tabell 5.2 Uppfattning om mål år 2014. Balansvärde anges för samtliga respondenter samt för respektive åldersgrupp och kön. Balansvärde = andel i procent (instämmer i mycket hög grad + instämmer i hög grad) – (instämmer knappast alls + instämmer inte alls). Röd ring markerar högsta och lägsta värde per rad. n=2 770

Påstående	Balansvärde						
	samtliga	-34 år	35- 44 år	45- 54 år	55- år	kv	män
Jag är väl förtrogen med verksamhetens mål.	72	51	70	74	80	70	75
Verksamhetens mål stämmer väl överens med mina egna värderingar avseende offentlig verksamhet.	66	57	66	68	67	66	64
Jag har en passiv roll när verksamhetens mål fastställs	-3	13	-6	-11	1	2	-14
Jag har en aktiv roll i diskussioner om verksamhetens måluppfyllelse.	15	2	16	24	10	10	25

## Etiska dilemman

En majoritet av ekonomerna menar således att det finns god överensstämmelse mellan verksamhetens mål och deras egna värderingar. De egna värderingarna behöver inte med nödvändighet vara i samklang med de professionella men kan förmodas vara det. ”Annars är man nog på fel ställe”, resonerade en ekonom. Givet att de harmonierar väcker svaren på frågan om avkall på värderingarna särskild

nyfikenhet, se figur 5.3. Det skulle vara mycket intressant att få veta bakgrunden till att fler än var tionde ekonom självmant valt att göra avkall på sina värderingar; intressant att få insyn i vilka bedömningar som har gjorts och vilka konsekvenserna blivit.



Figur 5.3. Svar på enkätens påstående ”I min tjänsteutövning har jag gjort avkall på mina professionella värderingar”. Andel av kvinnliga respektive manliga respondenter år 2014. n=2 770 (Enhet: procent)

På enkätens fråga om respondentens erfarenhet av etiskt tveksamma situationer svarar de flesta att de inte alls eller knappast alls har upplevt sådana situationer. Som framgår av tabell 5.4 är mönstret detsamma i samtliga åldersgrupper och för båda könen även om män som grupp och de yngsta ekonomerna förefaller vara något mer exponerade för tveksamheter.

Tabell 5.4 Erfarenhet av etiskt tveksamma situationer år 2014. Balansvärde för samtliga respondenter samt för respektive åldersgrupp och kön. Balansvärde = andel i procent (instämmer i mycket hög grad + instämmer i hög grad) – (instämmer knappast alls + instämmer inte alls). Röd ring markerar högsta och lägsta värde. n=2 770

Påstående	Balansvärde						
	samtliga	-34 år	35- 44 år	45- 54 år	55- år	kv	män
Jag har upplevt etiskt tveksamma situationer i hur verksamheten bedrivs	-64	-54	-64	-67	-64	-66	-59

Flera av respondenterna har valt att beskriva situationer de upplevt. Tre typer av agerande lyfts fram som oetiska. Den första typen tangerar olaglighet, bland annat i form av jävssituationer. En ekonom skriver:

I ett fall har jag upplevt jäv i inköp från bolag där anställd varit ägare.

En annan situation där aktörerna rör sig i en juridisk gråzon handlar om oredlighet i bokföringen.

[Etiska tveksamheter] förekommer i diskussioner om hur redovisningen ska ske av t ex projekt eller vissa medel/kostnader.

Den andra typen av händelser kan beskrivas som bristande respekt gentemot huvudman – invånare och skattebetalare – och nonchalans i efterlevnaden av Kommunallagens anvisning om god ekonomisk hushållning.

Chef vidtar ej åtgärder för att få ekonomi i balans, slöseri med skattemedel.

Oetiskt agerande av den här arten uppmärksammas särskilt i en yrkesetisk kodex som klargör att ”[s]om kommunalekonom ska Du aktivt och ansvarsfullt verka för att Din kommun har en god hushållning” (KEF 2016). Exempelvis skulle detta kunna göras genom att genomdriva den granskning som följande reflektion efterlyser:

Skulle välkomna en oberoende genomgång gällande effektiviteten i samband med organisationsförändringar och processen med detta, bl a med tanke på uppköpt konsultverksamhet.

Den tredje typen av oetiskt agerande skulle kort och gott kunna beskrivas som ”dålig stil” i form av bristande hänsyn kollegor emellan, dåligt ledarskap eller egenintresse på organisationens och kollegornas bekostnad. Några illustrationer:

Initialt en lite grabbig "det fixar vi"-kultur har nu övergått till en likabehandling-kultur i och med chefsbyten.

Problem i regelverk negligeras. Man hade väntat sig åtgärder och uppmuntran för upptäckten.

En person arbetade fram ett underlag till omorganisation och plockades sedan bort från arbetet i gruppen.

Även om det rör sig om en minoritet av respondenterna så finns uppenbarligen ekonomer som kommit eller kommer i närkontakt med etiskt tveksamma beslut och handlingar. Men vad händer sedan? Föranleder erfarenheterna någon form av agerande? De flesta av studiens ekonomer instämmer i påståendet att deras arbete redan nu kräver att de tar ett större personligt ansvar och menar att det kommer att krävas än mer i framtiden. Att ta ansvar kan exempelvis innebära att agera i händelse

av etiska tveksamheter men enligt en respondent är det inte mycket bevänt med det. Hen utbrister att det

[f]inns en rejäl brist på ekonomens etik och moral. Att vara ekonom och prata och föra fram budskap med vad det innebär saknas helt. Alla går "verksamhetens" ärenden utan hänsyn till ekonomens roll.

Ofta är dock frågan om ansvar kopplad till delegering och arbetsfördelning. I ett flertal kommentarer framkommer att ekonomer anser sig drabbade av en otacksam roll som innebär att rycka in när saker måste hanteras, rentav "räddas". Inte sällan uppges det bero på att andra inte gör vad de ska men det slutar med att ekonomen får stå till svars. En återkommande formulering är att ekonomen har ansvar utan befogenheter. Gränser efterlyses:

Det är lätt att bli insyld i, och förväntas lösa, många frågeställningar som egentligen är linjeorganisationens eller den politiska ledningens ansvar. En pragmatisk tydlighet krävs vad gäller gränsdragning.

## Delaktighet och påverkan

De allra flesta ekonomer, oavsett ålder och kön, känner stort engagemang för den verksamhet de arbetar med. Trots den vingklippta ekonom som spatserade förbi i föregående avsnitt anser det stora flertalet ekonomer att de har möjlighet att påverka förutsättningarna för sitt arbete. En sammanställning av enkätens frågor på detta tema finns i tabell 5.5 nedan.

Tabell 5.5 Uppfattning om delaktighet och påverkan år 2014. Balansvärde för samtliga respondenter samt för respektive åldersgrupp och kön. Röd ring markerar högsta och lägsta värde per rad. n=2 770

Påstående	Balansvärde						
	samtliga	-34 år	35- 44 år	45- 54 år	55- år	kv	män
Jag kan påverka sättet jag arbetar på.	64	65	66	62	62	60	70
Jag tar initiativ till utveckling av arbetssätt och metoder på min arbetsplats.	68	70	71	69	62	67	70
På min arbetsplats har ledningen en positiv inställning till förslag om nya arbetssätt.	52	44	54	53	53	51	55
Min chef delegerar ansvar till mig.	64	60	65	67	62	62	69
Jag känner stort engagemang för den verksamhet jag arbetar med.	78	69	79	79	78	79	75
Jag medverkar i förändringsarbete som sker i verksamheten.	58	52	66	59	52	56	63

Manliga ekonomer anser att de kan påverka sitt sätt att arbeta i högre grad än vad kvinnliga ekonomer gör. Männerna medverkar också i större utsträckning än sina kvinnliga kollegor i verksamhetens utvecklings- och förändringsarbete. Skillnaden är inte stor men systematisk; i en övervägande kvinnlig yrkeskår är delaktigheten större bland manliga ekonomer. Som behandlas i kapitel 3 har kvinnor och män delvis olika tjänster. Kvinnor är till större del än män ekonomer och ekonomihandläggare medan andelen manliga ekonomichefer är betydligt större än andelen kvinnliga. Naturligtvis kan tjänsteinnehållet variera mellan olika organisationer och personer men generellt torde en cheftjänst medföra ett större handlingsutrymme.

Precis som vid sammanställningarna i föregående avsnitt är det en påtaglig skillnad mellan svarsbilden i den yngsta åldersgruppen och övriga grupper. De yngre avviker i engagemang för verksamheten och delaktighet i kollektivet. Den egna initiativförmågan är stor men de unga tycker inte att de får gehör i motsvarande omfattning. Det är ännu för tidigt att uttala sig om huruvida de ungas avvikande svar speglar 80- och 90-talistgenerationens syn på arbete, individ och kollektiv. Framtida studier får i så fall utvisa det. Kanske speglar de avvikande svaren en mer tidlös ungdomlig entusiasm och egensinnighet.

Delaktighet förutsätter access. För ekonomer, liksom för andra stödfunktioner, är tillträde till organisationens gemensamma arena långt ifrån en självklarhet. En respondent kommenterar:

Det finns en oerhörd rädsla bland verksamhets- och enhetschefer att låta ekonomer ta aktiv del av och i verksamheternas arbete, helst ska man inte veta något av vad det är man sysslar med ute i verksamheterna. Verksamhets- och enhetschefer ser på ekonomer mest som en belastning som har till uppgift att "rätta" till saker när något gått "fel" i verksamheten och att vi enbart skall stå till deras förfogande. Att vi som ekonomer ställer krav på att få vetskap och vara inblandade i verksamheterna ses bara som att vi är klåfingriga och inte vet vad vi pratar om.

## Professionell utveckling

Formell utbildning, som diskuteras i kapitel 3, inleder vanligen en yrkeskarriär. Därefter tar det informella, livslånga lärandet vid som gör det möjligt att anpassa sig till förändrade omständigheter och nya krav, t ex att hantera nya arbetsuppgifter. Allt lärande är inte utvecklande och kompetenshöjande – anpassning kan innebära passivisering – men med rätt förutsättningar utvecklas individen (Ellström 1996). Professionell utveckling gynnas av "lagom komplexa uppgifter" som utmanar individen, och av att hen har kontroll över sitt arbete och ingår i en väl fungerande arbetsgemenskap (ibid). En av studiens ekonomer kommenterar:



Det är lärorikt att byta mellan olika verksamhetsområden, det berikar och fyller på ens kunskaper och kompetenser som gör en säkrare och säkrare på kommunal ekonomi och dess funktioner. Borde uppmuntras mer.

Det måste följaktligen tolkas som en god grund för utveckling att ekonomen känner sig trygg både i sitt yrke och i kontakten med kollegor. Logiskt nog är den yngsta gruppen inte lika säkra i sitt värv men det lär de bli vartefter de lär. I tabell 5.6 nedan visas detta tillsammans med ekonomernas uppfattning om vad som bidrar till att de utvecklas i sitt yrke. Alla ekonomer, oavsett ålder, är eniga om att den överlägset främsta metoden att utvecklas är att diskutera med kollegor. Kurser, seminarier och konferenser ger vissa möjligheter medan läsning ratas.

Tabell 5.6 Uppfattning om utveckling i yrkesrollen år 2014. Balansvärde för samtliga respondenter samt för respektive åldersgrupp och kön. Balansvärde = andel i procent (instämmer i mycket hög grad + instämmer i hög grad) – (instämmer knappast alls + instämmer inte alls). Röd ring markerar högsta och lägsta värde per rad. n=2 770

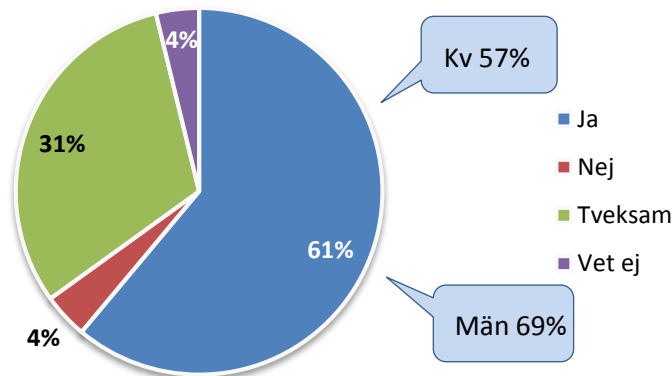
Påstående	Balansvärde						
	samtliga	-34 år	35-44 år	45-54 år	55-år	kv	män
Jag känner mig trygg i min yrkesutövning	85	76	83	86	88	83	88
Jag känner mig trygg i kontakterna med mina kollegor.	91	90	92	91	92	90	95
Jag utvecklas i min yrkesroll genom att:							
• Gå kurser	12	24	19	9	2	16	3
• Gå på seminarier, delta i konferenser	20	15	25	22	17	22	16
• Diskutera med kollegor	79	80	81	79	75	80	76
• Följa den allmänna debatten i nyhetsmedier och sociala nätverk	5	-12	1	8	13	4	7
• Läsa facklitteratur och fackpress	-12	-28	-15	-8	-7	-13	-11

Att lära av och med kollegor förutsätter att det finns några. Många kommuner i landet är så små att det inte finns mer än enstaka ekonomer, i vissa finns kanske bara en. Likadant är det i små statliga myndigheter.

Svårigheter för ekonomer (för all del andra specialistkompetenser) att bibehålla kompetens i o m avsaknad av kollegor. Mao ineffektivt med små myndighet[er] som i staten. Ekonomer får göra väldigt mycket mer än att hålla på med ekonomi/budget/redovisning. Således, slå samman dessa myndigheter med större enheter.

Med ekonomernas trygghet i minnet förvånar svaren på frågan om att ge och ta kritik på arbetsplatsen, se figur 5.7. Ett pedagogiskt axiom är att lärande och utveckling får

näring av konstruktiv kritik. Det ställer i sin tur krav på en tillåtande arbetsmiljö, att det är högt i tak som det brukar heta. Dessvärre är så inte alltid fallet för offentliga ekonomer.



Figur 5.7 Uppfattning om samtalsklimat år 2014. Svar på enkätens fråga 56 "På min arbetsplats kan man ge och ta kritik". Samtliga respondenter. n=2 770

Nog är det anmärkningsvärt att inte ens två tredjedelar upplever sig kunna svara ja. Skillnaden i hur manliga och kvinnliga ekonomer uppfattar möjligheten att ge och ta kritik väcker också en del tankar. Hur rimmar detta; de allra flesta ekonomer känner sig trygga i kontakterna med sina kollegor samtidigt som 40 procent är tveksamma eller vet att det inte är möjligt att ge och ta kritik på arbetsplatsen.

Vilka är kollegorna? Finns andra på arbetsplatsen som inte betraktas som kollegor? Är kollegor enbart ekonomer? Eller vad betyder det att känna sig trygg? Trygghet i yrkesutövningen kan väl förstås just som att kunna föra en öppen dialog och att ha rimliga förväntningar på sig från överordnade och kollegor. Följande beskrivning från en av studiens ekonomer är exempel på motsatsen:

Chefens ansvar att fördela arbetsuppgifter/ansvar är obefintlig. Alltid kommer [det] ut förfrågan [om att] nu vill vi ha deltagare till projektet, hur löser ni denna personallucka mm, vilket är frustrerande när alla har fullt upp. När man tackar JA prioriteras inte något bort. I veckan blev fjärde medarbetare (av 18) sjukskriven pga stressymptom på 2 år. Ingen förändring trots att ledningen är [vid]talad. VI får mer stöd, uppmuntran, förståelse, uppskattning OCH BERÖM från chefer vi stöttar i organisationen.

Trygghet i sin yrkesutövning och organisationen kommer sällan av sig själv utan byggs upp efter hand. En viktig del i detta är återkoppling. Några av enkätens frågor handlar om feedback på individuell nivå. Inte bara inom pedagogik utan också inom arbetspsykologins område anses det belagt att konstruktiv kritik har en starkt motiverande effekt. Både genom att ge respons på goda, önskade handlingar och

genom att dra fördel av misstag som lärtillfällen kan en chef eller arbetsledare förstärka önskade aktiviteter i verksamheten (Psykologiguiden).

Närmare hälften av ekonomerna får oftast eller alltid höra när de gjort en god insats. Resten får höra något ibland. Vanligast är att det är den närmaste chefen som återkopplar, se figur 5.8.



Figur 5.8. Uppfattning om återkoppling år 2014. Svar på enkätens fråga 57 ”När jag har gjort en god insats talar någon på arbetsplatsen om det för mig ” och fråga 58 ”Jag får höra att jag gjort en god insats från...”. n=2 770

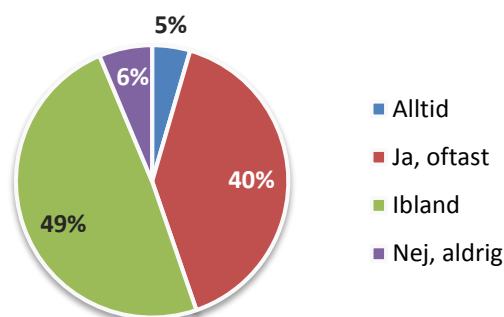
Om ekonomen däremot gjort något mindre bra är det tystare, se figur 5.9 nedan.



Figur 5.9. Uppfattning om återkoppling år 2014. Svar på enkätens fråga 59 ”När jag har gjort en mindre bra eller dålig insats talar någon på arbetsplatsen om det för mig ” och fråga 60 ”Jag får höra att jag gjort en mindre bra eller dålig insats från...”. n=2 770

När ekonomen gjort mindre eller större misstag är det endast en fjärdedel som oftast får feedback. Hälften får höra något ibland och vanligtvis av den närmaste chefen. En femtedel av ekonomerna får ingen återkoppling alls när något gått på tok, varken bannor eller konstruktiv kritik.

I nästa figur, 5.10, är rollerna ombytta. Här har ekonomen svarat på hur hen själv återkopplar till andra. I frågan görs inte skillnad på bra och dålig insats men ekonomen förefaller vara benägen att berömma och handleda.



Figur 5.10. Uppfattning om den egna benägenheten att ge återkoppling år 2014. Sve på enkätens fråga 61 ”När någon har gjort en bra/dålig insats talar jag om detta för vederbörande”. n=2 770

## Varför är det kul att gå till jobbet?

Avslutningsvis görs ett försök att fånga ekonomens drivkrafter och, om möjligt, ringa in vad som får ekonomen att trivas på sin arbetsplats. För de flesta människor är behovet av en försörjning en ofrånkomlig anledning att arbeta. Lön och förmåner, kanske även karriärmöjligheter, är yttre drivkrafter vilka kan vara nog så motiverande. För kommunekonomier existerar dock inga (kända) belöningssystem och lönenivån är inte den man helst hade önskat, se tabell 5.11. En statlig ekonom kommenterar:

Dåliga karriärmöjligheter inom statlig myndighet. Låga löner - stort ansvar. De individuella lönerna är inte individuella - jag kan inte påverka min lön som det står i vårt policydokument. Copy paste från förra årets förhandling???

Ett påstående som genererat en mycket tydlig svarsbild lyder ”Min lön är för hög.” Som framgår i tabell 5.11 nedan råder i stort sett total samstämmighet om att så inte är fallet – nästan ingen håller med.

Tabell 5.11 Uppfattning om lön år 2014. Balansvärde för samtliga respondenter samt för respektive åldersgrupp och kön. n=2 770

Påstående	Balansvärde						
	samtliga	-34 år	35-44 år	45-54 år	55- år	kv	män
Min lön speglar det ansvar jag har.	20	2	22	26	19	18	24
Min lön är för hög	-90	-94	-89	-90	-89	-91	-87
Min lön är rättvis jämfört med andra ekonomer på min arbetsplats	2	-8	4	9	-3	-2	9

En avvikande åsikt kom fram i samband med en presentation av studiens resultat då en diskussion uppstod kring kopplingen mellan ansvar och lön. En ekonom gjorde då följande reflektion:

Det är klart att min lön är för hög. Jag har en bra lön och inget egentligt ansvar. Det får inga allvarliga konsekvenser om jag klantar mig - det går alltid att rätta till.

Den mest spridda uppfattningen tycks dock vara att varken lön eller andra materiella belöningar är särskilt generösa för ekonomer i offentlig sektor. Istället har inre drivkrafter, som hänger samman med intresse, känslor, engagemang, värderingar, mycket större betydelse. Som framgår av sammanställningen i tabell 5.12 nedan upplevs arbetsuppgifter och arbetsgivare starkt positivt. Frihet i arbetet ses också som en stor fördel. Svarsriktningen är i huvudsak densamma i alla åldrar men med varierande intensitet. Den äldsta gruppen ger ett något avmätt intryck medan den yngsta framstår som entusiastisk.

Tabell 5.12 Uppfattning om fördelar med arbetet år 2014. Balansvärde för samtliga respondenter samt respektive åldersgrupp och kön. Balansvärde = andel i procent (instämmer i mycket hög grad + instämmer i hög grad) – (instämmer knappast alls + instämmer inte alls). Röd ring för högsta och lägsta värde per rad. n=2 770

Påstående	Balansvärde						
	samtliga	-34 år	35-44 år	45-54 år	55- år	kv	män
Fördelarna med att arbeta där jag arbetar nu är:							
• Lön	-15	-23	-16	-9	-19	-15	-15
• Förmåner	-44	-36	-34	-46	-54	-41	-50
• Utvecklingsmöjligheter	-3	18	7	-6	-18	-2	-3
• Stimulerande arbetsuppgifter	57	59	60	58	51	58	55
• Meningsfulla arbetsuppgifter	62	64	62	64	58	62	62
• Bra arbetsgivare	51	67	55	52	40	52	51
• Karriärmöjligheter	-23	5	-10	-28	-44	-22	-26
• Frihet i arbetet	61	63	66	62	53	59	65
• Kontaktmöjligheter	18	16	15	17	22	17	20

I ett tidigare kapitel förs ett resonemang om att organisationer i offentlig sektor har möjlighet att positionera sig som goda arbetsgivare. Ju yngre ekonomer desto högre balansvärde i detta avseende. Gissningsvis uppskattas den goda arbetsgivaren särskilt mycket av anställda som är i ett skede i livet där föräldraledighet och partiell tjänstledighet ofta är aktuellt.

Jag vill tillägga att en förmån som jag haft glädje av som anställd gäller möjlighet att ta ut föräldraledighet. Min statliga arbetsgivare har en generös inställning till anställda som vill vara föräldralediga under något längre tid. Självt var jag föräldraledig i två

omgångar, heltid i 2 år i stöten, och sedan deltid under ytterligare några år (vilket har möjliggjorts via vårdnadsbidraget). Detta har bidragit till min trivsel och för mig personligen inneburit minskad stress under småbarnsåren.

Så, varför är det kul att gå till jobbet? Den offentliga ekonomen trivs på jobbet, tre av fyra i hög grad – det är kanske inte konstigare än så!



# Kapitel 6

## Ekonomerna - alltid och överallt densamma?

Att detta är en upprepad studie av den offentliga ekonomen ger inte bara en uppdaterad bild utan också möjlighet till jämförelser över tiden. I det här kapitlet ställs frågan om den offentliga ekonomen anno 2014 är densamma som vid tidigare studier. Genom den inkluderande bestämningen av populationen rymmer materialet en rikedom, vilket även möjliggör andra jämförelser. I de föregående kapitlen betraktas de uppenbara kategorierna kvinnor och män och olika åldersgrupper. Förutom ekonomers uppfattningar vid olika tidpunkter jämförs här kommunalt och statligt anställda ekonomer för att om möjligt reda ut om det är samma ekonom som är verksam i olika delar av offentlig sektor. Därutöver jämförs ekonomer med olika titlar eller befattning.

### Jämförelser i tre ljus

När materialet delas upp i olika snittmängder som jämförs med varandra syns mindre variationer av porträttet av ekonomen i offentlig sektor. Oavsett i vilken av de tre belysningarna ekonomen betraktas – tiden, sektorn eller titeln – är likheterna slående. Naturligtvis finns skillnader på individ- och gruppnivå men på en övergripande nivå är det fullt rimligt att tala om den offentliga ekonomen i singular.

Den genomsnittliga bilden av ekonomen tecknas i kapitel tre, fyra och fem. De skillnader som uppdragas vid jämförelser presenteras här. I många sammanhang, även detta, tenderar avvikelser att vara mer intressanta än likheter när den generella formen väl fått gestalt.

Jämförelserna görs således mellan den aktuella helhetsbilden och helhetsbilder i tidigare studier; mellan kommun- och landstingsanställda ekonomer å ena sidan och ekonomer i statliga myndigheter å den andra; mellan ekonomer med titeln ekonom respektive titeln controller, kompletterat med några utblickar mot ekonomichefer och ekonomihandläggare.



Kapitlet följer dispositionen i de föregående kapitlen, först personalia, därefter arbetets innehåll och avslutningsvis förhållningssätt. ”Signifikanta” skillnader som finns inom en eller flera snittmängder redovisas medan likheter utelämnas. Att grupperna är lika innebär följaktligen att ekonomer både nu och tidigare, i såväl kommunal som statlig tjänst och oavsett titel stämmer överens med den offentliga ekonomen som presenteras i kapitel tre, fyra och fem.

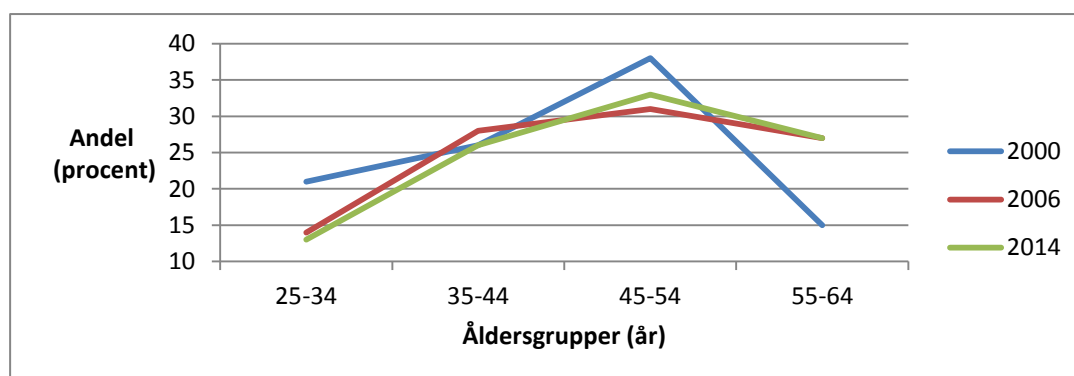
## Ålder och kön

Ekonomerna blir stadigt äldre. 2014 var den genomsnittliga åldern drygt 47 år och medianåldern 48 år, en ökning sedan 2006 då åldern i sin tur var högre än vid millennieskiftet. Nu är sex av tio ekonomer 45 år eller äldre, se tabell 6.1.

Tabell 6.1. Andel ekonomer som är minst 45 år, genomsnittlig ålder samt medianålder.

	2014	2006	2000
45-64 år	60 %	58 %	53 %
genomsnittsålder	47,2 år	46,5 år	43,7 år
medianålder	48 år	47 år	45 år

Bilden av en åldrande yrkeskår framträder ännu tydligare i figur 6.2 nedan där åldersspridningen hos respondenterna vid de tre mätillfällena har grupperats i tioårsintervall. Möjligen är spridningen i den första studien (blå linje) otypisk, men de två senare visar ett stabilt mönster.



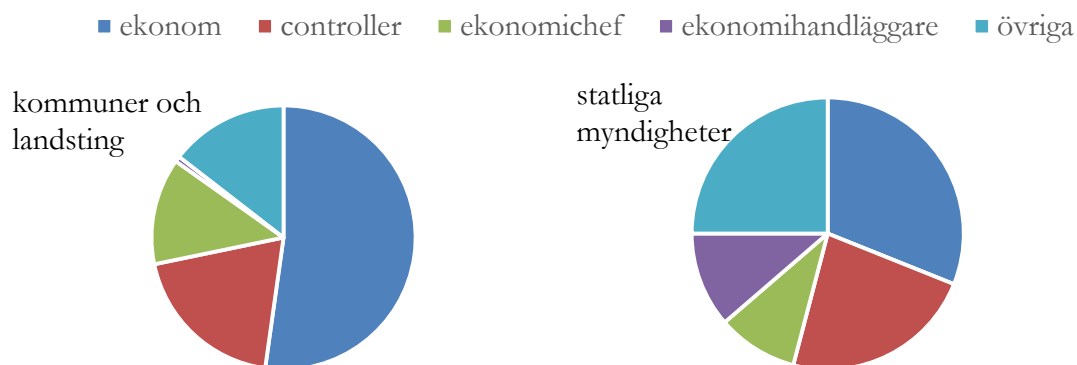
Figur 6.2 Åldersstruktur hos ekonomer i offentlig sektor år 2000, 2006 samt 2014.

Ekonomen blir inte bara äldre utan också mer kvinnlig. Som framgår i kapitel tre är två tredjedelar av ekonomerna i offentlig sektor kvinnor och en tredjedel män. I den förra studien 2006 var andelen män 40 procent vilket i sin tur var en minskning sedan 1999 då andelen var 48 procent. På 15 år har yrket som ekonom i offentlig sektor utvecklats från jämställdhet till ojämställdhet.

Fördelningen är inte likadan i alla sektorer. Bland kommun- och landstingsekonomer är 36 procent män medan andelen bland statligt anställda är 28 procent. Eftersom statliga ekonomer tillkommit i den här studien är den mest rättvisande jämförelsen förändringen från 40 till 36 procent män. Med hänvisning till resonemanget om population och bortfall i kapitel 2, kan minskningen eventuellt förklaras som en felmarginal, lika gärna som den kan ses som fortsättningen på en trend.

## Titlar/befattning

En annan skillnad mellan kommunal och statlig sektor är vilka titlar ekonomerna har. Diagrammen nedan visar att mer än hälften av ekonomerna i kommun- och landstingssektorn har just titeln ekonom, betydligt fler än den knappa tredjedelen bland statligt anställda kollegor. I statliga myndigheter är ekonomihandläggare en vanlig befattning medan den nästan inte alls används i kommunsektorn.



Figur 6.3 Andel av ekonomer i kommunal och landstingstjänst, till vänster, respektive i statlig tjänst, till höger, som har titeln/befattningen ekonom, controller, ekonomichef eller ekonomihandläggare år 2014.

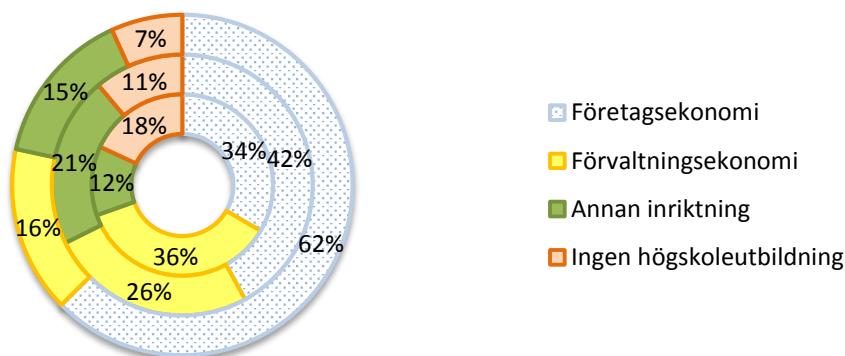
I några enkätsvar antyds att ekonom respektive controllertitlarna signalerar skillnader avseende rollen i organisationen. Arbetsuppgifterna kan vara snarlika men titlarna förefaller påverka såväl ekonomens handlingsutrymme som omgivningens förväntningar.

Förekommer olika titlar för exakt samma arbetsuppgifter (ekonom och controller) vilket även genererar stora skillnader i lönekuvertet. Rimligt att en och samma arbetsgivare har en likriktad policy.

En särskild jämförelse görs därför mellan ekonomer med titeln ekonom och dem med titeln controller.

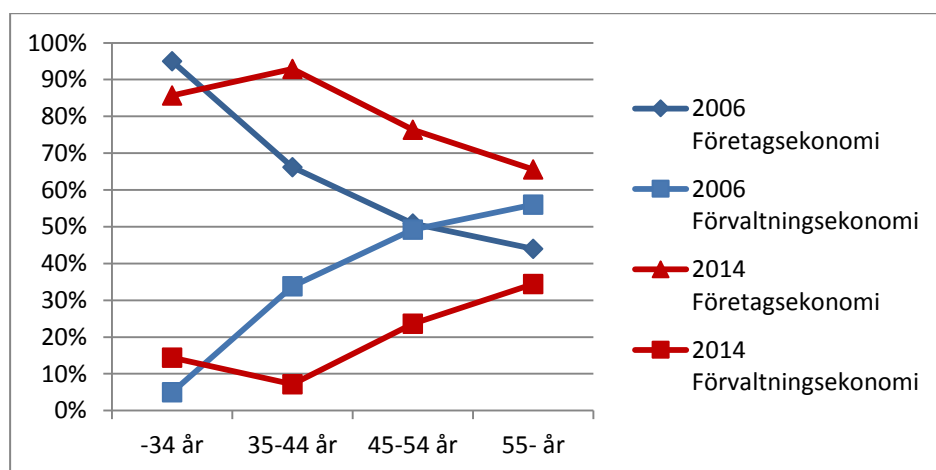
## Utbildning

Under den gångna femtonårsperioden har den kommun- och landstingsanställda ekonomen både blivit mer välutbildad och mer företagsekonomisk. 2014 har det stora flertalet, 93 procent, högskoleutbildning. Av dessa har närmare två tredjedelar företagsekonomi som huvudinriktning. I den första studien för 15 år sedan saknade var femte ekonom akademisk utbildning. Se sammanställningen i figur 6.4 nedan.



Figur 6.4 Andel ekonomer med företagsekonomisk, förvaltningsekonomisk eller annan högskoleutbildning samt andelen ekonomer som saknar högre utbildning. År 2000 (innerst), 2006 (i mitten) och 2014 (ytterst).

Växlingen från förvaltningsekonomisk till företagsekonomisk inriktning är särskilt tydlig när utbildning i olika åldersgrupper jämförs med varandra, som i diagrammet i figur 6.5. Till skillnad från i den förra studien är företagsekonomiskt inriktad utbildning nu vanligast i ekonomens alla åldrar.



Figur 6.5. Andelen av kommun- och landstingsekonome i olika åldersgrupper år 2006 och 2014 som har genomgått en högskoleutbildning med företagsekonomisk respektive förvaltningsekonomisk inriktning.

## Karriär

Det är sällsynt att ekonomer stannar på samma tjänst under hela sitt yrkesliv. De flesta byter befattning och arbetsgivare några gånger. Bland ekonomerna i materialet uppger tre av fyra att de har bytt tjänst inom offentlig sektor minst en gång. Var fjärde har hittills inte bytt tjänst någon gång. Dessa ekonomer finns i alla åldersgrupper.

Benägenheten att söka ny tjänst skiljer sig något mellan de olika grupperna i materialet. Oavsett vilken sektor respondenten är anställd i och vilken befattning hen har är intresset svalast för att söka tjänster inom landstingssektorn, medan det är påfallande stort för tjänster i det privata näringslivet. Var tionde ekonom avser att söka tjänst i privata sektorn vilket är en förändring sedan tidigare studier. År 2000 var motsvarande andel 5 procent, år 2006 var den 7 procent. Ekonomernas allt mer företagsekonomiskt inriktade utbildningsbakgrund är rimligen en bidragande förklaring till denna förändring.

Jämfört med ekonomer och controllrar är ekonomichefer mindre benägna att söka annan tjänst. Särskilt stor är skillnaden i deras intresse för tjänster i privat sektor, sju procent av ekonomicheferna mot elva respektive 14 procent för ekonomer och controllrar. Minst rörliga av alla är ekonomihandläggare.

Tabell 6.6 Respondenter som säkert eller kanske kommer att söka en annan liknande tjänst. (Enhet: procent)

Påstående	Andel av respondenter som svarat ”Ja”/”Kanske”			
	kommun-landsting	statlig myndighet	ekon	contr
Inom de närmaste åren kommer jag att söka en annan liknande tjänst inom:				
• kommunal sektor	11/37	3/21	9/32	10/29
• landsting	5/27	2/19	4/24	4/23
• ”staten”	7/30	12/38	9/31	11/36
• privata näringslivet	11/30	9/32	11/30	14/31

## Kvalifikationerna och kompetens

I enkäten 2006 uppgav 98 procent av respondenterna att arbetsgivaren inte hade något formellt mentors- eller introduktionsprogram för ekonomer. Åtta år senare är motsvarande siffra 68 procent, vilket betyder att nästan en tredjedel av kommun- och landstingsanställda ekonomer har genomgått ett sådant program. Skillnaden mellan

sektorena är stor. Bland de statligt anställda ekonomerna har sex av tio fått ta del av ett introduktionsprogram vid sin anställning.

Även om de flesta ekonomer i kommunsektorn inte har fått gå ett introducerande program så förefaller matchningen mellan utbildningsbakgrund och tjänsteinnehåll mer träffsäker hos dem än hos ekonomer i statlig sektor. Betydligt större andel av kommun- och landstingsekonomerna anser nämligen att deras arbetsuppgifter överensstämmer med deras utbildning. I tabell 6.7 nedan framgår också att dessa ekonomer i högre utsträckning tycker att deras kompetens utvecklas genom arbetet. Denna uppfattning har förstärkts över tiden.

Oavsett vilken betydelse respondenterna ger begreppet kompetens, vilket kan tänkas rymma hela skalan från specifikt yrkeskunnande till organisationsledning, så är det individens uppfattning om sin egen utveckling som är det centrala. Flertalet ekonomer i offentlig sektor uppfattar således sitt arbete som utvecklande. En annan sak som syns i tabellen är att ekonomer och controllrar inte svarar likadant om vikten av specialiserade kontra generella kunskaper. Ekonomer fäster större vikt vid specialistkunskaper medan controllrar är mer av generalister i sitt arbete. En rimlig tolkning av dessa svarsmönster är att de har olika roller i organisationen.

Tabell 6.7 Uppfattning om kvalifikationer, kompetens och olika typer av kunskap.  
Balansvärde = andel i procent (instämmer i mycket hög grad + instämmer i hög grad) – (instämmer knappast alls + instämmer inte alls).

Påstående	Balansvärde					
	kommun- landsting	statlig myndighet	2014	2006	ekon	contr
Mina arbetsuppgifter motsvarar de kvalifikationer jag har från min formella utbildning.	64	54				
Genom mitt arbete utvecklar jag min kompetens	67	60	67	59		
Idag är mina specialistkunskaper inom ekonomi viktigare än generella kunskaper om verksamheten i min yrkesutövning			21*	36	29	19

\* Balansvärdet baseras på färre än hälften av respondenternas svar.

Likaså kan de olika befattningarnas svar på enkätens frågor om internutbildning ses som utslag av att titeln ekonom eller controller är mer än bara etiketter, se nedan i tabell 6.8. Som kan förväntas svarar ekonomichefer att de både skulle kunna och de facto också håller interna utbildningar i långt högre utsträckning än andra ekonomer. Att sprida sitt kunnande och sina erfarenheter handlar i högsta grad om att kommunikation, dvs om att ekonomen interagerar med andra. Controllern gör det i högre grad än ekonomen, ekonomichefen i högre grad än controllern.

Tabell 6.8 Uppfattning om internutbildning. Balansvärde = andel i procent (instämmer i mycket hög grad + instämmer i hög grad) – (instämmer knappast alls + instämmer inte alls).

Påstående	Balansvärde				
	kommun-landsting	statlig myndighet	ekon	contr	ek.chef
Jag behärskar vissa av mina arbetsuppgifter så bra att jag skulle kunna genomföra en utbildning internt	69	61	61	71	84
Jag håller i utbildningar internt för kollegor.	4	-12	-10	2	28

Det finns även en skillnad i svaren från statligt respektive kommunalt anställda ekonomer. Detta kan indikera skillnader mellan ekonomers roller i de olika organisationerna. Det skulle också kunna vara ett uttryck för att kommunala organisationer är bättre på att ta vara på medarbetarnas kunskaper och är mer utvecklingsorienterade än vad statliga myndigheter är. En av studiens statliga ekonomer förmedlar följande bild:

Inom myndigheten använder man inte medarbetarnas kompetens ut till fullo utan man väljer medarbetare som tiger och ALDRIG säger i från eller har kritiska synpunkter - eller som ställer frågor. Detta gäller inte bara dem som arbetar inom ekonomi. De som tiger eller håller med "belönas".

Respondentens slutsats är att myndigheten ifråga tilldelas "för mycket ekonomiska resurser för att kunna vilja/vara tvungen att idka ekonomistyrning". Ja, det är klart; i situationer utan knappa resurser är ekonomens roll inte självklar. Å andra sidan borde det då kunna produceras mer verksamhet. Här anas en bristande överensstämmelse mellan regleringsbrev och anslag eller om man så vill, för lite ekonomiskt "tänk" i departementets budget. Att hushålla med knappa resurser handlar om att använda tillgängliga resurser på bästa sätt, inte enbart om att hålla kostnadsramar.

## Arbetsuppgifter och arbetstid

Ekonomens arbetsuppgifter och arbetstidens fördelning visar samma mönster nu som i den förra studien. Mönstret är detsamma oavsett sektor, ekonomer i kommunal tjänst ägnar sig åt samma saker som ekonomer i statlig tjänst. Även om de stora dragen i ekonomens yrkesutövning inte har förändrats svarar hälften av ekonomerna, precis som för åtta år sedan, att de har fått nya arbetsuppgifter under senare år.

I kommentarer och samtal framkommer att det nya oftast har karaktären av nya moment. Det är fler uppföljningar, nya former av utvärderingar och nya rapporter som ska levereras. Möjligen finns en koppling mellan nya uppgifter och avsaknad av arbetsbeskrivning. Endast var tredje ekonom anser sig ha en formellt uttryckt arbetsbeskrivning, vilket är betydligt färre än i föregående studie. Eventuellt har en omformulering i frågan bidragit till detta; ”tydligt uttalade” har ersatts med ”formellt uttryckta”.

En tydligt specificerad arbetsbeskrivning förefaller således svår att förena med den flexibilitet och föränderlighet på detaljnivå som präglar offentliga ekonomers arbete. Tre citat illustrerar:

Fler administrativa system införs. Nya krav på redovisningsmodeller (suhf-modellen, fullkostnadskalkylering och kalkyleringar av samfinansiering för projekt). Större krav inom den interna redovisningen, fokus på oh-fördelning olika nivåer, manuell fördelning av rumskostnader månadsvis och krav från den centrala ekonomiavdelningen som vill ha olika modeller för sin uppföljning. Otydliga instruktioner för budgetarbetet eftersom det ändras varje år.

(ekonom)

Jag är väldigt bred i mitt jobb med mycket verksamhetsuppföljning och rapportering som inte självklart räknas som ekonomijobb men som ofta finns där.

(controller)

Ekonomrollen oavsett nivå präglas ofta av många deadlines i kombination med höga kvalitetskrav. En duktig ekonom måste även förstå verksamhetens villkor och kunna värdera uppgifter om ekonomi som lämnas ur verksamhetens perspektiv.

(ekonomichef)

## Kontakt och samverkan

Så gott som alla organisationer i offentlig sektor bedriver personalintensiv tjänsteproduktion där möten mellan människor är grunden och förutsättningen för verksamheten. I ekonomens funktion är kontinuerlig kontakt och samverkan med andra inom och utanför organisationen därför av yttersta vikt. Omfattningen och karaktären på interaktionen varierar beroende på ekonomens roll.

Som verksamhetsekonom inom socialförvaltning tror jag att rollen borde gå mer och mer mot att vara "controller" [från] att enbart vara "ekonom" som skall stödja verksamheten. Controller gör att verksamheten kan spara pengar. Detta genom att aktivt delta i verksamhetsplanering, målarbete mm mm. Arbetssituationen är ofta psykiskt påfrestande. Du måste säga samma sak överallt. Dvs Socialchef, Enhetschef, Verksamhetschef, Ekonomichef, kommunchef och politiker. Det är en svår balansgång att vara ärlig samt att bibehålla goda relationer. Controller kan ibland bli

en sorts vapendragare som tar upp jobbiga saker som gör det lättare för socialchef att leda och styra verksamheten..

Kommentarer som denna pekar på att det snarare är det tillåtna handlingsutrymmet än ekonomens egen kompetens som avgör skillnaden mellan befattningarna ekonom respektive controller. Olika befattningar innebär olika roller i organisationen. Svarsbilden i tabell 6.9 nedan, där även ekonomichefers svar lagts in, bekräftar att det finns en tydlig koppling mellan befattning och roll. Ekonomens roll bygger i hög grad på samverkan med andra, controllerns gör det i än högre grad och ekonomichefens roll i allra högsta grad.

Tabell 6.9 Behov av samverkan. Balansvärde = andel i procent (instämmer i mycket hög grad + instämmer i hög grad) – (instämmer knappast alls + instämmer inte alls).

Påstående	Balansvärde				
	kommun- landsting	statlig myndighet	ekon	contr	ek. chef
Min yrkesroll kräver idag samverkan med andra funktioner/professioner	81	71	75	83	90
Min yrkesroll kommer i framtiden att kräva ökad samverkan med andra funktioner/professioner	48	32	38	47	57

Ekonomer i statlig tjänst är mer återhållsamma än sina kommunala kollegor både i att samverka med andra funktioner och i att utbyta erfarenheter med andra ekonomer. Även om det finns stora likheter mellan de olika delarna av offentlig sektor är inte allt likt. En väsentlig skillnad är att kontakt och samverkan mellan tjänstemän och politiker, som tillhör vardagen i kommuner och landsting, saknas helt i statliga myndigheter.

Jämfört med den förra studien har kommunekonomers erfarenhetsutbyte inom och utom den egna organisationen ökat markant. Oavsett erfarenheternas omfång, om de främst bidrar till individens utveckling eller till organisationens, så finns alldeles säkert flera faktorer som förklarar ökningen. En gissning, som speglas i följande citat, är att utbyte är frukten av gynnsamma kombinationer av ödmjukhet, lust till fortsatt lärande, intresse för metodutveckling och benchmarking. Därtill finns möjligheten.

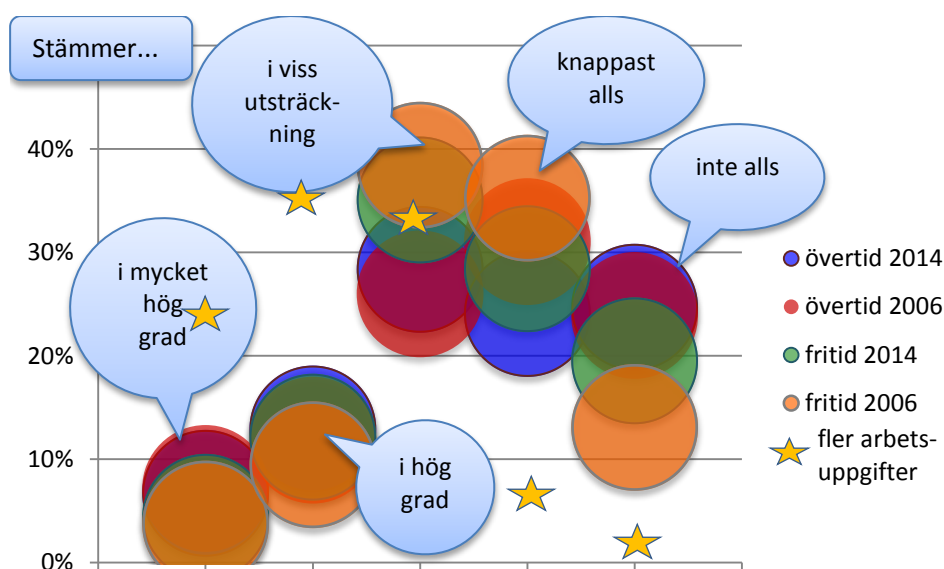
Något som jag ser är unikt med arbete inom offentlig sektor (kommun) är offentlighetsprincipen, vilket medför möjligheten till samverkan och utbyte av erfarenheter med andra kommuner. Detta leder till oändliga möjligheter för ökad kunskap och möjlighet att effektivisera och förbättra verksamheten, kan helt enkelt använda det sätt som fungerar bäst.



## Belastning och behållning

Under åren som gått sedan den förra studien har balansen mellan arbete och fritid förändrats marginellt för ekonomer i kommuner och landsting. Det är inte fler som förbehållslöst menar att de arbetar mer övertid än tidigare däremot har andelen som svarar att de gör det i viss utsträckning ökat något. Möjligen hänger det samman med en mer utbredd tillämpning av årsarbetstid, då arbetsdagarna periodvis tenderar att bli långa. En fjärdedel av ekonomerna arbetar dock inte alls mer övertid och lika många har svarat knappast alls. Bland statliga ekonomer är motsvarande andelar sammanlagt 60 procent. I figur 6.10 nedan representeras svaren om övertid av de blåa och röda bubblorna.

De gröna och gula bubblorna visar ekonomernas svar på ”Jag tycker att mitt arbete tar för mycket av min fritid”. Endast en mindre del av ekonomerna tycker så. Överlag förefaller ekonomer ha god balans mellan arbete och fritid. Den största förändringen mellan undersökningarna är andelen som svarat ”knappast alls” respektive ”inte alls”. Den summerade frekvensen av dessa två är dock oförändrad, 48 procent, vid båda tidpunkterna.



Figur 6.10 Kommun- och landstingsanställda ekonomers uppfattning om tillkommande arbetsuppgifter, övertid och fritid 2014 och 2006. Svarsfrekvens för fråga 32, 33 och 36, se bilaga 2. (Enhet: procent)

Mer än hälften av ekonomerna har i båda undersökningarna svarat att de fått fler arbetsuppgifter under de senaste åren; 57 respektive 58 procent har svarat i hög eller mycket hög grad (stjärnor i figuren). I ljuset av detta är det positivt att övertidsarbetet inte ökat i motsvarande omfattning. Det måste också betraktas som positivt att de

flesta ekonomer inte upplever att arbetet inkräktar i någon större omfattning på deras fritid.

En bidragande faktor är högst sannolikt att ekonomer tycker att deras arbete är engagerande och givande. År 2014 instämmer tre fjärdedelar av ekonomerna i hög eller mycket hög grad i detta, en liten ökning från 2006 då motsvarande andel var 70 procent, vilket i sin tur var en ökning jämfört med den första studien. Ekonomicheferna är den grupp bland ekonomerna som uppskattar sitt arbete allra mest.

## Delaktighet och påverkan

Svarsmönstren i enkäten är starkt korrelerade till befattning i de frågor som har med engagemang och trivsel att göra. De tre grupper som jämförs i materialet – ekonomer, controllrar och ekonomichefer – är alla positiva i synen på sitt arbete om än i olika utsträckning, se tabell 6.11 nedan. En ekonom kommenterar:

Frihet att utföra stor del av arbetet genom eget upplägg och egna initiativ, men mycket tidsstyrt av mängder av deadlines.

Tabell 6.11 Uppfattning om delaktighet och påverkan. Balansvärde = andel i procent (instämmer i mycket hög grad + instämmer i hög grad) – (instämmer knappast alls + instämmer inte alls). (Enhet: procent)

Påstående	Balansvärde				
	kommun- landsting	statlig myndighet	ekon	contr	ek.chef
Jag kan påverka sättet jag arbetar på.	67	58	58	65	86
Jag tar initiativ till utveckling av arbetssätt och metoder på min arbetsplats.			61	73	91
På min arbetsplats har ledningen en positiv inställning till förslag om nya arbetssätt.	56	46			
Jag känner stort engagemang för den verksamhet jag arbetar med.	81	72	75	77	91
Jag medverkar i förändringsarbete som sker i verksamheten.	61	54	49	66	87

Som framgår av balansvärdena är ekonomichefer mest positiva och controllrar är mer positiva än ekonomer. Det ligger nära till hands att söka förklaringar till detta i

de olika befattningarnas generella möjlighet att ha inflytande och kontroll över sin situation. Ju mer interagerande roll, desto mer insyn och förståelse för sammanhang och som konsekvens mer delaktighet. En väl etablerad teori om hälsofrämjande faktorer, ”sense of coherence”, på svenska känsla av sammanhang (se exempelvis Berg 2011), pekar på att det just är organisationens transparens, överensstämmelsen mellan förväntningar, uppgifter och egna resurser samt arbetets upplevda meningsfullhet som är avgörande för trivsel och välmående.

Intressant att notera är att ekonomer i kommuner och landsting i högre grad än ekonomer i statlig myndighet tycker att arbetet är engagerande och givande och känner stort engagemang för den verksamhet de arbetar med. Möjligen är detta en konsekvens av organisationers storlek och struktur. För ekonomer i statliga myndigheter tenderar avståndet till verksamheten att vara större än det är i kommuner. Med längre avstånd och fler mellanled minskar kontakten mellan ekonomen och verksamheten och känslan av sammanhang riskerar att gå förlorad.

## Målstyrning

I kapitel 5 diskuteras ekonomers uppfattning om verksamhetens mål och mått. Drygt hälften av respondenterna anser att målen i sig är tydliga men endast en tredjedel menar att kopplingen mellan mål och mått för uppföljning är tydlig. Även om detta kan tyckas anmärkningsvärt lågt innebär båda värdena väsentligt ökade andelar i jämförelse med studien 2006. Då svarade inte fler än fyra av tio ekonomer att målen var tydliga, att jämföra med 55 procent 2014, och att måtten var kopplade till målen tyckte endast en fjärdedel mot en tredjedel i denna studie.

Tabell 6.12 Uppfattning om mål. . Balansvärde = andel i procent (instämmer i mycket hög grad + instämmer i hög grad) – (instämmer knappast alls + instämmer inte alls).

Påstående	Balansvärde				
	kommun landsting	statlig mynd.	ekon	contr	ek. chef
Jag är väl förtrogen med verksamhetens mål.			65	74	92
Jag har en passiv roll när verksamhetens mål fastställs	-7	2	15	-5	-62
Jag har en aktiv roll i diskussioner om verksamhetens måluppfyllelse.	21	7	-1	23	68

Ekonomens delaktighet i målstyrning visas i tabell 6.12 ovan. I detta avseende finns ingen förändring mellan mättidpunkterna. Däremot finns det, precis som i föregående avsnitt om delaktighet och påverkan, betydande skillnader mellan

kommunekonomen och statliga ekonomer och mellan olika befattningar. Olikheterna mellan ekonomer och controllrars roller i organisationen är påtagliga, både vad gäller förtrogenhet och aktivitet. Ekonomiechefer är i sin roll mest delaktiga av alla.

## Etiska dilemman

Enkätens fråga om ekonomen har gjort avkall på sina professionella värderingar och i så fall varför har besvarats på olika sätt av ekonomer i de olika sektorerna. Var sjätte ekonom i kommuner och landsting uppger att de gjort så på grund av påtryckningar från politiskt håll, vilket knappast alls förekommer bland statligt anställda ekonomer. Denna svarsbild illustrerar en stor skillnad mellan olika delar av offentlig sektor. I statliga myndigheter är kontakten med politiker ytterst begränsad, politisk styrning manifesteras i regleringsbrev. I kommuner och landsting är närheten till politiker däremot ett påtagligt inslag i arbetets vardag.

Även om det är mindre vanligt för statligt anställda ekonomer att avvika från sina värderingar förekommer det. Drygt fyra av tio har någon gång gjort det på grund av egna bedömningar, efter signaler från chefen eller av annan anledning. Bland kommunekonomen är det sammanlagt drygt hälften som av en eller annan anledning tummat på sina professionella värderingar. Var femte ekonomichef uppger att hen gjort avkall på grund av egna bedömningar.

## Professionell utveckling

Ekonomer, oavsett sektor och befattning, har en samstämmig uppfattning om vad som bidrar till deras utveckling, nämligen först och främst att diskutera med kollegor. Dock finns en förändring över tid som väcker nyfikenhet. Nu menar en betydligt större andel än tidigare att deras yrkesroll gynnas av att gå på seminarier, delta i konferenser och av att läsa fackpress och -litteratur. Kanske är det ett utslag av alltfler ekonomers studievana att de anser det utvecklande av att ta del av andras erfarenheter, observationer och slutsatser.

Utveckling bygger på lärande, inte minst i det löpande arbetet. Oftast förutsätter lärande ett öppet samtalsklimat, vilket bland annat kommer till uttryck i om kollegor och andra förmår ge och ta kritik. I studien 2006 menade 55 procent av respondenterna att deras arbetsplatser var välfungerande i det avseendet, 41 procent var tveksamma medan fyra procent svarade blankt nej. 2014 svarade 62 procent av ekonomerna i kommuner och landsting att det är tillräckligt högt i tak i deras organisationer, 30 procent var tveksamma. Förutsättningar för lärande har med andra ord förbättrats.

Ett tecken på att lärmiljön förändrats är att fler ekonomer får regelbunden återkoppling. 44 procent får alltid eller oftast feedback när de gjort en god insats, mot 35 procent i förra studien. Dock uteblir feedback fortfarande nästan lika ofta vid en dålig insats, mer än var femte ekonom får aldrig ta del av detta. Sedan förra studien har obligatoriska medarbetarsamtal införts i offentlig förvaltning men att döma av svaren i den här studien har dessa inte haft någon inverkan på förmågan att ge konstruktiv kritik.

## Varför är det kul att gå till jobbet?

Ekonomer i offentlig sektor, kommunalt som statligt anställda, trivs minst lika bra på sin arbetsplats som tidigare. Tre fjärdedelar bejakar detta i hög eller mycket hög grad.

En stor anledning till att jag trivs på min arbetsplats, trots små möjligheter till kompetensutveckling mm, är en bra "företagskultur" med bra arbetskamrater och bra myndighetsledning.

Kommuner och landsting uppfattas som betydligt bättre arbetsgivare nu än för åtta år sedan. Allra mest nöjda med sin arbetsgivare är statligt anställda ekonomer. Vidare tycks lönenivån för kommunekonomen ha närmat sig förväntningarna även om det är en bit kvar tills dessa nås och tills de når upp till den genomsnittliga lönenivån för ekonomer i statlig tjänst. Controllers förefaller vara mer tillfreds med sin lön än ekonomer och uttrycker inte heller lika starkt missnöje med de möjligheter som finns till utveckling och karriär.

Lönen är naturligtvis en stark drivkraft för att utföra sitt arbete men det skadar ju inte om arbetet samtidigt ger behållning i andra dimensioner. Och det är precis det som den offentliga ekonomen menar är fördelar med arbetet i sektorn. Arbetets belöning är att kunna ägna sig åt stimulerande och meningsfulla uppgifter. En lika stor fördel upplevs friheten i arbetet vara. Denna uppfattning delas av alla respondenter oavsett i vilken del av sektorn de arbetar och i vilken befattning.

# Kapitel 7

## Frågor för framtiden

Föregående kapitel ger bilder av den offentliga ekonomen. De visar vem ekonomen är och hur hen ser på sitt arbete, på sitt ansvar och på sin möjlighet att påverka. Vilka slutsatser kan dras ur dessa bilder? Studien ger självfallet en del svar men framför allt ringar den in ett antal problem som är angelägna att förhålla sig till. Det är angeläget för ekonomerna själva, för deras kollegor, chefer och arbetsgivare – kort sagt för organisationerna de verkar i. Även för utbildare är frågorna väsentliga. I det här avslutande kapitlet skissas dessa frågor men först en kort resumé av vad som hittills framkommit.

### En sammanfattande bild

Ekonomen är välutbildad. Nästan alla ekonomer i offentlig sektor har högskoleutbildning varav två tredjedelar med företagsekonomisk inriktning. I den mest erfarna åldersgruppen, 55+, finns en stor andel med förvaltningsekonomisk utbildning. Genomsnittsåldern för en ekonom i offentlig sektor är drygt 47 år, något högre medelålder i statliga sektorn jämfört med den kommunala. Andelen ekonomer som är 45 år och äldre har ökat sedan sekelskifte.

Ekonomen kallas inte alltid ekonom. Materialet rymmer fler än 200 titlar. De vanligaste är ekonom, controller och ekonomichef. I statlig sektor finns även en stor grupp ekonomer med titeln ekonomihandläggare. Två tredjedelar av ekonomerna är kvinnor men de flesta ekonomichefer är män. Ekonomer med titeln controller har högre lön än dem med titeln ekonom. Det stora flertalet respondenter menar dock att lönen inte är fördelen med att arbeta i offentlig sektor. Istället finns behållningen i arbetsuppgifterna, i friheten i arbetet och i att ha en bra arbetsgivare.

Arbetsuppgifterna, som anses vara både meningsfulla och stimulerande, tenderar dock att bli fler. Samtidigt menar många av studiens ekonomer att deras kompetens inte tas tillvara. Bilden tonar fram av ekonomens uppdrag som en allt större, allt tunnare kavlad pepparkaksdeg där fler och fler figurer ska få plats. Det finns något

motsägelsefullt i detta att ekonomer beläggs med fler uppgifter samtidigt som de inte får rimligt utrymme att utöva sitt yrkeskunnande. Tiden räcker inte till och kvaliteten i det som utförs riskerar därför att försämrats. Bilden bekräftas i en generell undersökning av akademiker; akademiker i allmänhet är mycket nöjda med sitt arbete, finner det meningsfullt och omväxlande, men 60 procent menar att de har alldeles för mycket att göra (Fristedt 2016).

Ett anmärkningsvärt resultat i denna studie är att målstyrning i offentlig sektor, trots tjugo år av reformer, inte har operationaliserats på ett konsekvent sätt. Mål finns men två tredjedelar av ekonomerna menar att styrning och uppföljning inte har tydlig koppling till målen. Ändå anser majoriteten av respondenterna att de är delaktiga i verksamheten och att de har möjlighet att påverka sitt arbete. Detta tyder på glapp mellan målstyrningens teori och praktik. Ett annat resultat som väcker nyfikenhet är vilka bedömningar som föranlett en tiondel av ekonomerna att göra avkall på sina professionella värderingar.

Tre av fyra ekonomer trivs bra eller till och med mycket bra på sin arbetsplats och så har det varit ända sedan den första studien för 15 år sedan. Totalbilden är i stort oförändrad jämfört med föregående studie. Ekonomens uppfattningar om arbetet är likartade, det som förändrats mest är utbildningsbakgrund. Vissa men inte stora skillnader framträder mellan ekonomer i statliga myndigheter respektive ekonomer i kommuner och landsting. Åtminstone till en del förklaras skillnaderna av frånvaron respektive närvaron av den politiska ledningen som i vissa avseenden påverkar ekonomens arbete. I övrigt skiljer sig sektorerna snarare i arbetets effekter såsom lön och trivsel. Jämförelserna mellan ekonomer och controllrar visar att de generellt har olika roller i organisationen.

Den övergripande slutsatsen är att ekonomen och ekonomens roll, uppgifter, förväntningar och handlingsutrymme inte är entydiga. Att döma av de 2 770 respondenternas svar finns ekonomen i en mångfald variationer. Bilden av den offentliga ekonomen är otydlig.

## Otydlighet

Ekonomen saknar en tydlig organisatorisk identitet. Redan i arbetet med att fastställa population och urval framkommer att ekonomichefer använder olika kriterier för att definiera sin organisations ekonomer. Flertydigheten framgår mycket påtagligt i reaktionerna från en del av dem på ekonomichefernas mejllistor. Två exempel:

Jag är inte färdig civilekonom så ta bort mig ur din undersökning.

Jag är socionom och det har nog skett något missförstånd när du fått mina kontaktuppgifter. Arbetar som kvalitetscontroller så förmodligen har de gått på titeln controller.

”Ekonom” signalerar således inte en tydlig funktion eller roll. Kanske inte ens ett odiskutabelt spann av uppgifter. För övrigt är inte heller ”ekonomichef” höjt över detta dunkel. Vissa kommuner har ”en organisationsform där det är oklart vem som är ekonomichef” (Solli 2014, s.7). Studien visar att ekonomer både är och förväntas vara beredda på olika och nya uppgifter. Många av uppgifterna har tillkommit för att tillgodose behovet av underlag för uppföljning och utvärdering. Det så kallade granskningssamhället skapar arbete för ekonomer och kan knappast sägas vara annat än en logisk konsekvens av förändringen av offentlig sektor - en förändring av hur medborgarnas förtroende förvaltas och organiseras (Power 1999). I denna förändring har självfallet även ekonomens roll förändrats men uppfattningarna om hur och till vad går alltså isär. En respondent kommenterar:

Tyvärr så finns det inte, i min organisation /---/, någon rollbeskrivning över vad ekonomen gör eller var ansvarsgränser går. Gränserna tycks dras på olika plan väldigt ofta. Att inte veta sin roll och [att] andra inte vet gör det mer svårarbetat.

”Att inte veta sin roll och [att] andra inte vet gör det mer svårarbetat” – ja, där slog hen huvudet på spiken. Otydligheten får konsekvenser både på individnivå och på organisationsnivå, där vissa konsekvenser är till men och andra till gagn. För en del ekonomer skapar oklara gränser frustration och stress. För andra erbjuder det obegränsade en lockelse, kanske rentav själva drivkraften i arbetet. De individuella upplevelserna varierar, gissningsvis till följd av en kombination av faktorer såsom förväntningar, erfarenhet, befattning, placering, kollegor och chefer. Men inte heller för organisationer är konsekvenserna entydiga.

Själva grundmotivet för varje organisation är att individer som har gemensamma mål slår sig samman för att lättare eller alls kunna nå målen. Genom att gruppens deltagare samordnar sin strävan att uppnå sina mål kan resurser användas mer ändamålsenligt, transaktionskostnader minska och synergieffekter uppstå. Redan i minsta organisation finns procedurer och riktlinjer – normer – för samordning av aktiviteter. Dels finns de formella normerna, organisationsstrukturen, som är regler och beskrivningar för vem som ska göra vad och hur olika uppgifter ska utföras. Dels finns de informella normerna, organisationskulturen, i form av gradvis framväxande värderingar och identiteter.

Ett sätt att förstå otydligheten i ekonomrollen är att den tenderar att hamna i kläm mellan de två normsystemen. Medan arbetsbeskrivning och gränsdragning hör till det formella, instrumentella hör erfarenhet och lärande till det informella, kulturella. Det är svårt att föreställa sig en organisation helt i avsaknad av den ena eller andra typen av normer, båda finns och båda behövs. Däremot kan det vara till men för organisationen om någon av dem blir för stark på bekostnad av den andra; som i en



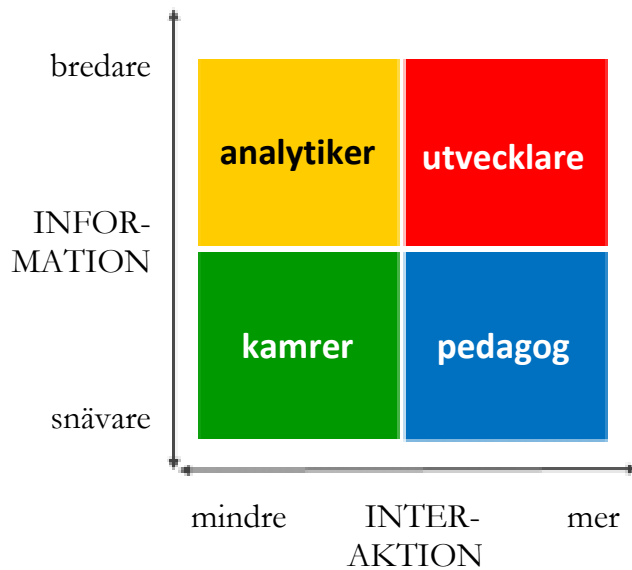
rigid byråkrati à la *Moment 22* respektive i en diskriminerande kåranda (Christensen et al. 2005).

På organisationsnivå är en positiv konsekvens av den otydliga ekonomrollen att den tillåter flexibilitet. Inom ramen för befintlig struktur kan nya situationer och uppgifter mötas med handlingsätt och metoder som faller tillbaka på kontinuerligt lärande. Negativt är däremot frustrerade medarbetare som inte får använda sin kompetens till följd av att varken de själva eller organisationen i övrigt har etablerat en fungerande struktur som innebär kännedom om varandras befogenheter och skyldigheter, förmågor och behov. Förutom att detta riskerar skapa dålig stämning och orsaka kostnader för sjukskrivning och rekrytering, är det illa utnyttjade resurser. I klartext; den yttersta manifestationen av dålig ekonomisk hushållning i en personalintensiv organisation är att inte dra nytta av personalens kompetens. Om ekonomens roll kan göras tydlig skulle det sannolikt ge en ökad nytta för organisationen och högre tillfredsställelse för ekonomen själv.

## Roller

Hur ska då ekonomens roll göras tydlig? En rollbeskrivning som refererats och använts flitigt under de senaste 25 åren är den som visas i matrisen i figur 7.1 nedan; kamrer, pedagog, analytiker och utvecklare. Denna beskrivning introducerades 1990 i kölvattnet av ett ambitiöst bokprojekt som försökte klargöra controllerns uppgift och funktion i svenska decentraliserade företag (Olve 2013). De fyra rollerna i matrisen är med andra ord ett sätt att gestalta controllerns roll, att visa att decentraliserade organisationer, till skillnad från centraliserade, behöver olika typer av ekonomer (Olve 1990). Matrisen har två dimensioner, ekonomens interaktion med andra i organisationen respektive typen av information som ekonomen arbetar med.

Även om Olve (1990) i den ursprungliga presentationen framhåller vikten av samtliga uppgifter och roller – ”[d]e nya, utåtvända uppgifterna får inte i alltför hög grad framstå som ’finare’. Alla fälten behövs”, (s. 16), ”[a]lla ekonomer ska inte vara controllers” (s. 33) och ”traditionella kamrersuppgifter kan vara väl så viktiga som att försöka göra ekonomen till affärsman” (s. 49) – så har det i minst två decennier ihärdigt talats om en förändrad ekonomroll. Med utgångspunkt i matrisen är den önskade rörelsen riktad snett uppåt höger - mer interaktion med många kring en mångfald information, bort från kamreren på sin kammare. Rollen som utvecklare, kallad affärsutvecklare i vinstdrivande sammanhang, har av många uppfattats som det självklara målet för varje ekonom.



Figur 7.1 Ekonom- och controllerroller. Fyra typer. Bearbetning av Olve 1990.

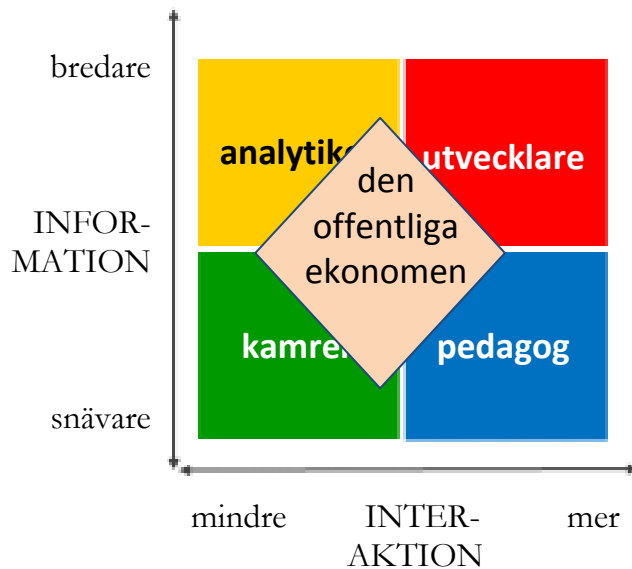
I denna och de två föregående studierna i "Ekonomsvitens" dokumentation av den offentliga ekonomens arbetsuppgifter, funktion och roll går inte att finna stöd för att en sådan förändring skulle ha ägt rum. Studiens ekonomer uppger att de, om än i olika omfattning, arbetar inom alla fyra fälten, vilket innebär att varje ekonom i någon utsträckning fyller någon del av samtliga roller. Rollerna tycks ytterst sällan renodlade. Mönstret är detsamma; ekonomer sammanställer finansiell information, ägnar sig åt ekonomisk analys, förmedlar och förklarar för andra samt bidrar till förändring och utveckling.

På ett sätt är det förvånande, på ett annat inte. Uppgifterna finns kvar, det är svårt att uppfylla kraven på redlighet gentemot skattebetalarna utan att sammanställa ekonomiska rapporter som budget och bokslut. Genomtänkta beslutsunderlag grundas på analyser, liksom förslag till åtgärder, och att ge stöd till verksamheter är en väsentlig del i det delegerade ekonomiska ansvaret.

Matrisens fyra roller framstår som relevanta i meningen att ekonomer kan använda dem för att beskriva vad de gör på jobbet men det är ytterst sällsynt att någon anser sig ha en renodlad roll. Andra studier redovisar liknande resultat, bl a Paulsson (2012), som i en studie inom Försäkringskassan varken funnit renodlade kamrer eller pedagoger eftersom ekonomer arbetar med ett bredare spann av information, dvs både finansiell och icke-finansiell data. Ett annat resultat i Paulssons studie (ibid.) är att ekonomer sällan har ett formellt ansvar för beslut, däremot ett betydande informellt inflytande genom arbete med sammanställningar, analyser och annat beslutsunderlag och genom att ingå i ledningsgrupper.

Om den genomsnittliga offentliga ekonomen ritas in i matrisen skulle hen beskrivas som lika delar kamrer och analytiker med betydande inslag av pedagog och

utvecklare, se figur 7.2 nedan. Respondenterna ägnar i genomsnitt mellan 20 och 40 procent av sin arbetstid vardera åt kamrer- och analytikerrollerna och mindre än 20 procent åt var och en av de andra rollerna. Som den minnesgoda läsaren kommer ihåg stämmer detta väl med den mer detaljerade redogörelsen för den offentliga ekonomens tidsanvändning. Mer än 80 procent av alla ekonomer inom sektorn ägnar någon del av sin arbetstid åt bokslut, redovisning, uppföljning och stöd är verksamhetsansvariga – kamrer, analytiker och pedagog i ett.



Figur 7.2 Den offentliga ekonomen år 2014. Genomsnitt baserat på 2 770 respondenter.

Det förefaller som om dimensionerna interaktion och information inte är tillräckligt diskriminerande för att särskilja ekonomroller. Kanske är det dags att överge denna uppgiftsorienterade rollbeskrivning till förmån för en organisationsorienterad, där uppgifterna kan överlappa men ekonomens roll inom och utom organisationen istället är i blickfånget.

## Nya roller

Varje försök att fånga ekonomer, eller andra yrkesgrupper, i tvådimensionella bilder ska betraktas som ansatser för att underlätta tolkning, analys och förståelse av olika omständigheter. Inte olik ramen runt en tavla, kan axlar och fält framhäva bilden och hjälpa blicken att fokusera. Det här försöket att fånga ekonomroller är inte annorlunda.

Efter femton år och tre studier av ekonomer i offentlig sektor (Ramberg 2000; Hellström & Ramberg 2007 samt denna studie) är slutsatsen att svårigheterna att definiera ekonomens roll inte har med ekonomens arbetsuppgifter i sig att göra.

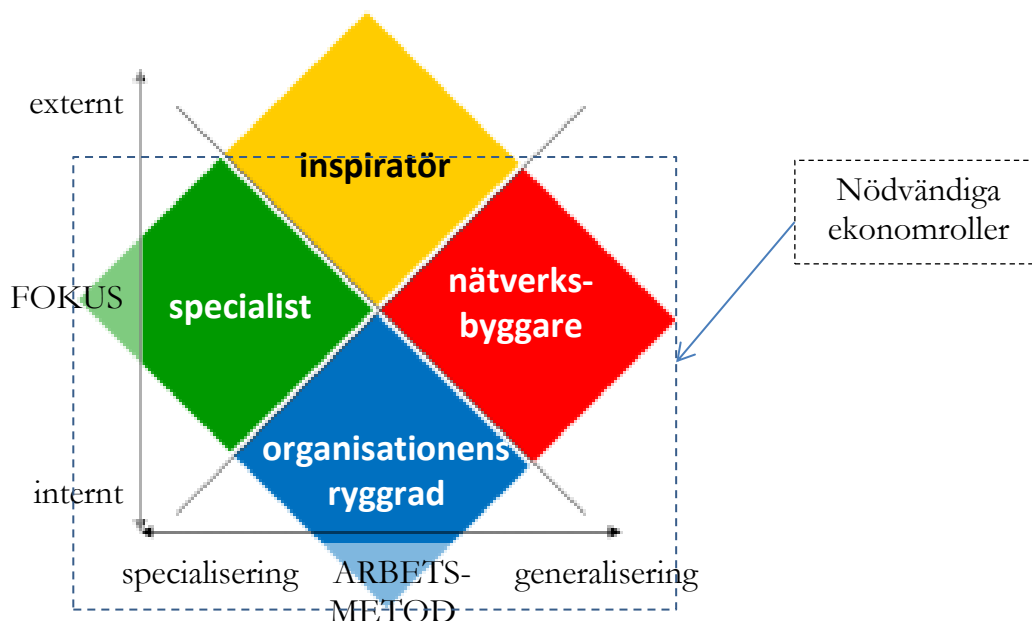
Arbetsuppgifterna, som fångas i ekonomens ”kompetensdeklaration” i det inledande kapitlet, behärskas av varje ekonom. Självfallet varierar graden av skicklighet men följande är vad en ekonom erbjuder sin organisation:

- förståelse för ekonomiska konsekvenser
- förmåga att hantera - samla, sammanställa och tolka - ekonomisk information
- förmåga att ha överblick och sortera organisationsinformation
- förmåga att presentera och förklara ekonomiska samband
- förmåga att planera och samordna aktiviteter
- skrivkunnighet

Punkterna i denna lista överensstämmer ganska väl med de uppgifter eller funktioner som fångas av dimensionerna interaktion och information. Det betyder att varje ekonom är såväl kamrer, analytiker och pedagog som utvecklare, vilket förklarar varför ekonomer med renodlade roller enligt indelningen utifrån interaktion och information inte längre står att finna. Högst sannolikt är detta ett resultat av ekonomrollens utveckling under 25 år i decentraliserade organisationer.

Mer fruktbart är därför att fråga var konturerna är oskarpa. Svaret låter inte vänta på sig; genom de tre studierna löper som en röd tråd den otydlighet som finns i ekonomens roll i förhållande till organisationen i övrigt. Åtminstone i ett organisatoriskt perspektiv, men även i ett individperspektiv, är otydlighet både kostsam och frustrerande. Otydlighet innebär att varje ny situation och uppgift måste förhandlas. Transaktionskostnaderna i organisationen blir stora vilket är ett ineffektivt sätt att ta tillvara kompetens, tid och engagemang hos ekonomer och andra medarbetare. Avsaknaden av tydlighet tenderar också att medföra att någon känner sig utnyttjad och kanske också blir det, enligt materialet löper ekonomer ständig risk att hamna i den situationen. Tydliga roller minskar friktion och konflikt inte bara för rollbäraren utan minst lika mycket för andra aktörer.

Ett första försök att fånga ekonomen i organisationen görs därför med hjälp av två nya dimensioner, arbetsmetod och fokus, se figur 7.3 nedan. Den första dimensionen, arbetsmetod, handlar om graden av specialisering eller generalisering i ekonomens arbete, fördjupning visavi breddning. Den andra dimensionen, fokus, avser graden av intern respektive extern orientering och visar i vilken utsträckning ekonomen verkar inom verksamheten eller vänder ansiktet utåt, utanför den egna organisationen, t ex mot andra verksamheter. Dessa dimensioner mynnar ut i fyra ekonomroller i organisationen där axlarnas innehåll delvis överlappar varandra.



Figur 7.3 Ekonomroller. Fyra nya typer.

Rollerna som tonar fram har olika tyngdpunkt men delar delvis metod och fokus. *Specialisten* fördjupar sig inom sitt område och har samtidigt ett brett fokus. En specialist kan exempelvis vara redovisningsansvarig ekonom som använder interna och externa kanaler och kontaktytor för information och kommunikation. *Organisationens ryggrad* har goda kunskaper inom flera områden och har tydligt internt fokus. Typisk för denna roll är verksamhetsekonomen. *Nätverksbyggaren*, är en generalist med hög uppmärksamhet riktad både mot den egna verksamheten och utåt. Projektkonomen är en typisk nätverksbyggare. *Inspiratören* har ett brett men inte fördjupat kunskapsområde och är externt orienterad. Inspiratören ägnar sig åt omvärldsbevakning, att fånga upp nya impulser, ny kunskap, nya metoder för att sprida och inspirera i den egna organisationen. En inspiratör kan finnas i en ekonomichef men även övriga roller, möjligtvis med undantag för hängivna specialister, kan vara ekonomichefer.

De tre första rollerna behövs och finns i alla organisationer och säkerställer en väl fungerande löpande verksamhet. Den externt orienterade inspiratörens roll är inte lika nödvändig för den löpande verksamheten men med jämna mellanrum mår nog de flesta organisationer bra av att inhysa en inspiratör. Det kan vara hen som hjälper till att lyfta blicken, att tänka om, tänka nytt och förhålla sig till nya uppgifter.

---

Detta är ett första försök att resonera kring ekonomroller på ett annat sätt än tidigare. En, i sammanhanget, klassisk metafor för organisation är en symfoniorkester - ett antal individer som på sina instrument leds att frambringa toner som blir ett fulländat

helt. I orkestern är varje medlem specialiserad på sitt instrument och sin del av partituret. Tidigare försök att fånga ekonomroller har likt orkestermetaforen utgått från att varje individ sitter på sin plats, spelar sitt instrument och inte hänfaller åt improvisationer eller instrumentbyten. I strävan efter en sådan kategorisering blir ekonomrollen otydlig; bland ekonomroller finns både specialister och generalister.

Ekonomroller i organisationer liknas bättre vid spelare i ett handbollslag. Varje spelare har sin utgångsposition – målvakt, kant, linje, nia, höger, mitt, vänster – men framgången i spelet avgörs inte sällan av spelarnas förmåga att byta positioner med varandra. Växlar och övergångar mellan spelarna ger effekt i målprotokollet.

Den indelning i olika roller som skisseras ovan – specialist, organisationens ryggrad, nätverksbyggare och inspiratör – strävar efter att fånga ekonomers förmåga att röra sig i organisationen. Rörelsen illustreras av rollernas överlappning i förhållande till dimensionerna arbetsmetod och fokus. Förhoppningen är att diskussionen fortsätter.

## Utbildning och rekrytering

Avslutningsvis en fråga av mer principiell karaktär, och ett återkommande ämne för diskussion inte minst inom akademin, huruvida studier vid universitet och högskolor syftar till utbildning eller bildning. Spelar det någon roll att sakkunskapen om offentlig sektors specifika karaktäristika ingår i kursplanen eller inte. Är kanske det viktigaste för den som genomgår en akademisk utbildning att tillägna sig ett kritiskt tänkande, förmåga att lösa problem, insamling, bearbetning och analys av information.

Majoriteten av alla ekonomer i offentlig sektor har företagsekonomisk utbildning. Samtidigt vill mycket få ekonomstuderande arbeta där. Är det så enkelt att det handlar om lön, vilket utbildningsväsendet knappast kan påverka, eller kan man tänka sig att utbildningar skulle utformas på annat sätt. I förstone handlar det kanske inte om specifika kurser utan mer hur programmet presenteras, en omstyrning av fokus från (huvudsakligen) vinstdrivande företag till att omfatta organisationer i allmänhet, oavsett sektor.

Om det ansågs mer attraktivt bland studenter att arbeta inom offentlig sektor skulle den locka till sig fler studenter med goda studieresultat ("duktiga" studenter). Efterhand borde det resultera i ett förbättrat utnyttjande av skattemedel, vilket ligger i allas intresse. En ekonom skriver:

Arbetsgivarna i offentlig sektor är dåliga på att tala om vilket ansvar som följer med uppdraget. Borde vara lättare att rekrytera personal om man talade om hur mycket medarbetarna kan vara med och påverka!

Ytterligare en kommentar i samma anda:

Kommuner är dåliga på att visa sig som attraktiva arbetsgivare. [De borde lyfta fram]:

- varierande arbetsuppgifter
- möjligheter att påverka
- lagjobb
- och självklart locka med kompetensutveckling o karriärmöjligheter

En observation i materialet är att den yngsta åldersgruppen – de som kommer direkt från utbildningen - i en stor del av enkäten svarat på ett tydligt annorlunda sätt än sina äldre kollegor. Det skulle vara intressant att följa den här gruppen för att se om den fortsätter att vara annorlunda än dem som nu är äldre eller om de som nu är unga kommer att assimileras till en ”offentlig standardekonom”.

## Är ekonomen människa - javisst!

Förvisso är ekonomens roll och funktion långt från tydlig. Den är oklar och skulle vinna på att definieras. Ett är dock redan klart; ekonomer är inte monster. Nej, nog är ekonomer människor och utbrister som Shylock:

”Blöder vi inte om ni sticker oss? Skrattar inte vi om ni kittlar oss? Dör vi inte om ni förgiftar oss? Skulle inte vi hämnas om ni kränker oss?" Liknar vi er på alla andra sätt, måste vi likna er också på det sättet.” (Shakespeare 2004 (1598)) Akt III, scen 1.

Det engagemang i sitt arbete och i den offentliga sektorns mål och verksamhet som studiens ekonomer ger uttryck för – det är inget annat än mänskligt!

# Referenser

- Agerberg, M. 2014. "NPM var en syndabock ingen hade hört talas om" i *Läkartidningen*. 2014, nr 18-19. [www.lakartidningen.se/Aktuellt/Nyheter/2014/04/NPM-var-ensyndabock-ingen-hade-hort-talas-om/](http://www.lakartidningen.se/Aktuellt/Nyheter/2014/04/NPM-var-ensyndabock-ingen-hade-hort-talas-om/)
- Akademikerförbundet SSR. 2010. *Etik för ekonomer. Etisk kod för ekonomer i offentlig och ideell sektor*. [https://akademssr.se/sites/default/files/files/etik\\_for\\_ekonomer.pdf](https://akademssr.se/sites/default/files/files/etik_for_ekonomer.pdf)
- Berg, C. 2011. KASAM – Vad får oss att må bra på jobbet? HR-bloggen.se. <http://hrbloggen.se/2011/02/kasam.html> (tillgänglig 2016-06-20)
- Blomquist, C. 1996. *I marknadens namn. Mångtydiga reformer i svenska kommuner*. Stockholm: Nerenius och Santérus förlag.
- Bringselius, L. 2015. "Sverige behöver en mer nyanserad debatt om NPM" i *Dagens nyheter* 2015-06-20. [www.dn.se/debatt/sverige-behover-en-mer-nyanserad-debatt-om-npm/](http://www.dn.se/debatt/sverige-behover-en-mer-nyanserad-debatt-om-npm/)
- Christensen, T., Laegreid, P., Roness, P. G. och Røvik, K. A. 2005. *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber.
- Ekonomifakta. 2015. *Examensålder*. [www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Utbildning-och-forskning/Utbildningsniva/Examensalder/](http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Utbildning-och-forskning/Utbildningsniva/Examensalder/) (tillgänglig 2015-10-30)
- Ellström, P-E., 1996. "Livslångt lärande". <http://www.vasa.abo.fi/users/psalo/Web/ellstrm.pdf>
- Eriksson-Zetterquist, U. och Sundin, E. 2012. *Genusperspektiv på företagsekonomi*. Stockholm: Högskoleverket.
- Forsell, A. och Ivarsson Westerberg, A. 2014. *Administrationssambället*. Lund: Studentlitteratur.
- Fristedt, K. 2016. *Akademikers arbetsmiljö*. Stockholm: Saco.
- Förvaltningsakademien. 2014. "Reformer efter New Public Management". Seminarium arrangerat i samband med ämneskonferensen "FEKIS" i företagsekonomi 2014-10-17. Förvaltningsakademien, Södertörns högskola.
- Helgesson, C-F. m fl. 2013. "Ge inte ekonomerna skulden för sjukvårdens problem" i *Dagens samhälle* 2013-10-09. [www.dagenssamhalle.se/debatt/ge-inte-ekonomerna-skulden-foer-sjukvardens-problem-6440](http://www.dagenssamhalle.se/debatt/ge-inte-ekonomerna-skulden-foer-sjukvardens-problem-6440)
- Hellström, C. och Ramberg, U. 2007. *Ekonomens många ansikten. Ekonomer i kommuner, landsting och regioner*. KEFU Skriftserie 35. Institutet för ekonomisk forskning vid Lunds universitet.
- Hellström, M. 2002. *Resultatenheter i kommunalteknicisk verksamhet: struktur, process och effekt*. Lunds universitet: Företagsekonomiska institutionen.
- Hood, C. 1995. "The 'new public management' in the 1980s: Variations on a theme" i *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 20, nr 2/3, s. 93-109.
- Ivarsson Westerberg, A. och Jacobsson, B. (red.) 2013. *Staten och granskningsambället*. Samtidshistoriska frågor 26. Samtidshistoriska institutet vid Södertörns högskola.



- Japac, L., Ahtiainen, A., Hörngren, J., Lindén, H., Lyberg, L. och Nilsson, P. 1997. *Minska bortfallet*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.  
[www.scb.se/statistik/publikationer/ov9999\\_2000i02\\_br\\_x97%C3%96p9701.pdf](http://www.scb.se/statistik/publikationer/ov9999_2000i02_br_x97%C3%96p9701.pdf)
- KEF, Kommunalekonomernas förening. 2016. "Yrkesetisk kodex". <http://www.kef.se/om-kef/yrkesetisk-kodex> (tillgänglig 2016-05-09)
- Lapsley, I. 2008. "The NPM agenda: Back to the future" i *Financial Accountability and Management*. Vol. 24, nr 1, s. 77-96.
- Liff, R. 2015. *Moderna reformer i offentlig sektor. Misslyckande och succé!* Styrning, organisering och ledning 2015:2. Högskolan i Borås.
- Linell, B. 2004. "Kapitalismens onda ansikte" i *Dagens nyheter* 2004-10-07. [www.dn.se/kultur-noje/kulturdebatt/kapitalismens-onda-ansikte/](http://www.dn.se/kultur-noje/kulturdebatt/kapitalismens-onda-ansikte/)
- Olve, N-G. 1990. *Controllerns roll - konturer av en affärsekonom*. Stockholm: Mekanförbundets förlag.
- Olve, N-G. 2013. "Swedish controllers – shaped by a book?" i *Mercury*, Vol. 2, nr 5/6, s. 108-111.
- Paulsson, G. 2012. "The Role of Management Accountants in New Public Management" i *Financial Accountability and Management*. Vol. 28, nr 4, s. 378-394.
- Pensionsmyndigheten. 2011. *Arbetslivets längd. Om studier, debutålder och utträdesålder*. PM7647. Stockholm: Pensionsmyndigheten. [www.pensionsmyndigheten.se](http://www.pensionsmyndigheten.se).
- Power, M. 1999 (1997). *The Audit Society. Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.  
[https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=q4U3AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=audit+society+michael+power&ots=DHhLrgASS9&sig=huS2te7Ub2G3NQWqE1hltV4dAo&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=q4U3AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=audit+society+michael+power&ots=DHhLrgASS9&sig=huS2te7Ub2G3NQWqE1hltV4dAo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Psykologiguiden. <http://www.psykologiguiden.se/www/pages/?Lookup=feedback>: (tillgänglig 2016-05-20)
- Ramberg, U. 2000. *Ekonom i sikte. Bilder av ekonomen i Sveriges kommuner och landsting*. KEFU Skriftserie 27. Institutet för ekonomisk forskning vid Lunds universitet.
- SCB. 2016. "Genomsnittlig grund- och månadslön samt kvinnors lön i procent av mäns lön efter region, sektor, yrke (SSYK 2012) och kön. År 2014". *Statistikdatabasen*.  
<http://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/?rxid=36c85b27-f5b0-4c69-9542-84a760ed6ac1> (tillgänglig 2016-04-30)
- Shakespeare, W. 2004 (1598). *Köpmannen i Venedig*, i svensk översättning av Lars Huldén. Stockholm: Ordfront. (i Linell 2004 och i Shakespearesällskapet 2004, "Köpmannen i Sverige" i *Shakespeare*. <http://www.shakespearesallskapet.se/EkbladPortia.pdf>)
- Solli, R. 2014. *Viskande tjänstemän. En verkligt longitudinell studie av kommunala ekonomichefer*. KFi-rapport nr 127. Göteborg: Kommunforskning i Västsverige, KFI.
- Svenskt Näringsliv. 2012. *Högskolekvalitet 2012. Samverkan ger kvalificerade jobb och nöjdare studenter*. Stockholm: Svenskt Näringsliv.  
[www.svensktnaringsliv.se/migration\\_catalog/Rapporter\\_och\\_opinionsmaterial/Rapporters/hogskolekvalitet-2012-samverkan-ger-kvalificerade-jobb-och-nojdar\\_533000.html/binary/Hogskolekvalitet\\_2012\\_Samverkan\\_ger\\_kvalificerade\\_jobb\\_och-noj\\_dare\\_studenter](http://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporters/hogskolekvalitet-2012-samverkan-ger-kvalificerade-jobb-och-nojdar_533000.html/binary/Hogskolekvalitet_2012_Samverkan_ger_kvalificerade_jobb_och_noj_dare_studenter))

Universum. 2014. *Sveriges mest attraktiva arbetsgivare - FöretagsBarometern Ekonomi*.  
www3.universumglobal.com/sveriges-mest-attraktiva-arbetsgivare-foretagsbarometern-ekonomi/#.VyOKX0dULFx (tillgänglig 2015-10-30)

Zaremba, M. 2011. "Hem till skolan", artikelserie i *Dagens nyheter*.  
<http://www.dn.se/stories/stories-kultur/hem-till-skolan/>

Zaremba, M. 2013. "Den olönsamma patienten", artikelserie i *Dagens nyheter*.  
<http://www.dn.se/stories/stories-kultur/den-olonsamma-patienten/>

Under perioden augusti 2014 till oktober 2015 har studien presenterats och diskuterats i olika forum:

KOMMEK, seminarium "Den oberäkneliga ekonomen"

ESV-dagen, "Stöd för effektiv styrning" och "Controllerns roll"

KEFU, seminarium "Den oberäkneliga ekonomen"

EFL, Ex Ante ekonomi "Ekonomen i ledningsgruppen"

ESV, internt seminarium "Ekonomens roll i statliga myndigheter"

LTH, ekonomnätverket seminarium "Ekonomens roll i statliga myndigheter"

KFSK, ekonomichefskonferens seminarium "Den offentliga ekonomen"

SSR, Ekonomidagarna i Örebro "Makten och ärligheten – ekonomroller i organisationer"

Staffanstorps kommun, ekonomgruppen seminarium "Den offentliga ekonomen"

Stort tack till alla deltagare för intressanta diskussioner och värdefulla synpunkter!

## Bilaga 1: Förfrågan om adresser till ekonomer

**Från:** Alexander Paulsson [<mailto:alexander.paulsson@fek.lu.se>]

**Skickat:** den 18 mars 2014 09:43

**Ämne:** E-post till ekonomichef eller motsvarande

Hej ekonomichef i kommunen!

Under våren 2014 ska Ekonomihögskolan vid Lunds universitet genomföra en enkätundersökning om ekonomer i offentlig sektor – i staten, kommunerna och landstingen. Studien är finansierad av Ekonomistyrningsverket och Kommunalekonomisk forskning och utbildning (KEFU). I korthet avser vi studera ekonomers yrkesroll och arbetsuppgifter. Studien är en uppföljning och utvidgning av två tidigare studier av ekonomrollen i kommuner och landsting.

Att jag vänder mig till dig beror på att du är ekonomichef eller motsvarande och därmed känner till vilka personer som arbetar med ekonomi i kommunen där du är verksam. Av tidigare studier vet vi att definitionen på en ekonom kan variera från person till person. Rättesnöret för denna och tidigare studier är att en ekonom är den som ekonomichefen eller motsvarande definierar som ekonom.

För att vi ska kunna få så många respondenter som möjligt i enkätundersökningen skulle jag vilja be dig om en lista över alla de personer som du definierar som ekonom i kommunen, samt deras e-postadresser. Enkätundersökningen är helt anonym och några kopplingar mellan person och svar är inte möjliga. Jag vore oerhört tacksam om du kunde återkomma med en sådan lista senast fredag 28 mars.

Din medverkan är mycket viktig för att vi ska kunna skicka ut enkätundersökningen till rätt personer. Om du vill veta mer eller om du har några frågor, tveka då inte med att höra av dig!

Med vänlig hälsning,

Alexander Paulsson  
Public Management Research  
Företagsekonomiska institutionen  
Ekonomihögskolan  
Lunds universitet  
046-22 24 289  
[alexander.paulsson@fek.lu.se](mailto:alexander.paulsson@fek.lu.se)

[www.ehl.lu.se/forskning/forskningsgrupper/pumar](http://www.ehl.lu.se/forskning/forskningsgrupper/pumar)

[www.kefu.se](http://www.kefu.se)

[www.fek.lu.se](http://www.fek.lu.se)

[www.esv.se](http://www.esv.se)

**Från:** Alexander Paulsson [<mailto:alexander.paulsson@fek.lu.se>]  
**Skickat:** den 6 mars 2014 15:37  
**Till:** Registrator KKV  
**Ämne:** E-post till ekonomichefen

Hej Ekonomichef i staten!

Under våren 2014 ska Ekonomihögskolan vid Lunds universitet genomföra en enkätundersökning om ekonomer i offentlig sektor – i staten, kommunerna och landstingen. Studien är finansierad av Ekonomistyrningsverket och Kommunalekonomisk forskning och utbildning (KEFU). I korthet avser vi studera ekonomers yrkesroll och arbetsuppgifter. Studien är en uppföljning och utvidgning av två tidigare studier av ekonomrollen i kommuner och landsting.

Att jag vänder mig till dig beror på att du är ekonomichef eller motsvarande och därmed känner till vilka personer som arbetar med ekonomi i myndigheten där du är verksam. Av tidigare studier vet vi att definitionen på en ekonom kan variera från person till person. Rättesnöret för denna och tidigare studier är att en ekonom är den som ekonomichefen eller motsvarande definierar som ekonom.

För att vi ska kunna få så många respondenter som möjligt i enkätundersökningen skulle jag vilja be dig om en lista över alla de personer som du definierar som ekonom i myndigheten, samt deras e-postadresser. Enkätundersökningen är helt anonym och några kopplingar mellan person och svar är inte möjliga. Jag vore oerhört tacksam om du kunde återkomma med en sådan lista senast fredag 21 mars.

Din medverkan är mycket viktig för att vi ska kunna skicka ut enkätundersökningen till rätt personer. Om du vill veta mer eller om du har några frågor, tveka då inte med att höra av dig!

Med vänlig hälsning,

Alexander Paulsson  
Public Management Research  
Företagsekonomiska institutionen  
Ekonomihögskolan  
Lunds universitet  
046-22 24 289  
[alexander.paulsson@fek.lu.se](mailto:alexander.paulsson@fek.lu.se)

[www.ehl.lu.se/forskning/forskningsgrupper/pumar](http://www.ehl.lu.se/forskning/forskningsgrupper/pumar)

[www.kefu.se](http://www.kefu.se)

[www.fek.lu.se](http://www.fek.lu.se)

[www.esv.se](http://www.esv.se)

## Bilaga 2: Enkäten



### Ekonomenkäten 2014

Hur har du det på jobbet ekonom? Med den här enkäten kartlägger vi yrkesrollen och arbetsituationen för ekonomer i offentlig sektor i Sverige - i staten, i kommunerna och i landstingen och regionerna. Besvara alla frågor! Enkätens frågor är indelade i fem grupper: 1.Kvalifikationer och kompetens (fråga 1-10) 2.Arbeitsuppgifter och arbetssätt (fråga 11-41) 3.Möjligheter att utvecklas och påverka (fråga 42-56) 4.Motivation (fråga 57-68) 5.Professionell profil (fråga 69-96) Tack för din tid!

**1. F1. Jag anser att mina arbetsuppgifter motsvarar de kvalifikationer jag har med mig från min formella utbildning.**

- Stämmer i mycket hög grad
- Stämmer i hög grad
- Stämmer i viss utsträckning
- Stämmer knappast alls
- Stämmer inte alls

**2. F2. Jag har tillräckliga kvalifikationer för att kunna utföra mina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt.**

- Stämmer i mycket hög grad
- Stämmer i hög grad
- Stämmer i viss utsträckning
- Stämmer knappast alls
- Stämmer inte alls

**3. F3. Genom mitt arbete utvecklar jag min kompetens.**

- Stämmer i mycket hög grad
- Stämmer i hög grad
- Stämmer i viss utsträckning
- Stämmer knappast alls
- Stämmer inte alls

4. Under det senaste året har jag erhållit följande antal dagar vidareutbildning genom min arbetsgivare:

- 0 dagar / 1 dag / 2-3 dagar / 4-5 dagar / mer än en vecka

5. Initiativ till min vidareutbildning tas i första hand av:

- Närmaste överordnad chef / Mig själv / Personalenheten / Utbildningsenheten / Ekonomikontoret / Annan

6. Idag är mina specialistkunskaper inom ekonomi viktigare än generella kunskaper om verksamheten i mitt yrkesutövande

- Stämmer ...

7. I framtiden kommer specialkunskaper inom ekonomi att vara viktigare än generella kunskaper i mitt yrkesutövande.

- Stämmer ...

8. Jag behärskar vissa av mina arbetsuppgifter så bra att jag skulle kunna genomföra en utbildning internt.

Stämmer ...

---

9. Jag håller i och genomför utbildning internt.

Stämmer ...

---

10. Jag har under de senaste fem åren genomgått vidareutbildning inom följande områden.

Ekonomisystem / Organisation och ledning / Juridik / Etik / Miljö och hållbarhet /  
Annat / Jag har inte genomgått någon utbildning

---

11. Jag arbetar idag med ekonomiska "siffersammanställningar" så här stor del av min arbetstid:

Mindre än 20% / Mellan 20 och 40% / 40-60% / 60-80% / 80-100%

---

12. Jag arbetar idag med "ekonomisk analys" av intern och extern data så här stor del av min tid:

Mindre än 20% / osv.

---

13. Jag arbetar med "åtgärdsförslag" baserat på "ekonomiska analyser" så här stor del av min tid:

Mindre än 20% / osv.

---

14. Jag arbetar idag med att "presentera och förklara ekonomiska förhållanden" med verksamhetsansvariga så här stor del av min arbetstid:

Mindre än 20% / osv.

---

15. De arbetsuppgifter jag förväntas utföra är formellt uttryckta.

Stämmer...

---

16. De verksamheter jag arbetar med har tydligt formulerade mål.

Stämmer...

---

17. Det finns en tydlig koppling mellan mål och de mått/kriterier som används för uppföljning av de verksamheter jag arbetar med.

Stämmer...

---

18. I de verksamheter jag arbetar med tillmäts formulerade verksamhetsmål en stor betydelse av ansvariga.

Stämmer...

---

19. Om jag behöver hjälp med att lösa mina arbetsuppgifter vänder jag mig i första hand till:

Närmast överordnad chef / Ekonom inom verksamheten / Ekonomiavdelningen /  
Kollega i annan organisation / Annan / Vem som helst av ovanstående

---

20. Jag kan utföra mitt arbete på distans.

Stämmer...

---

21. Jag väljer att arbeta hemma när det är möjligt.

Stämmer...

22. Jag har gjort avkall på min professionella bedömningsgrund i tjänsteutövning.

Ja, på grund av mina egna bedömningar / Ja, på grund av signaler från politiskt håll /  
Ja, på grund av signaler från chefen / Ja, på grund av annan anledning / Nej, aldrig

23. Jag har upplevt etiskt tveksamma situationer i hur verksamheten bedrivs.

Stämmer...

24. Numera kräver mitt arbete att jag tar ett större personligt ansvar.

Stämmer...

25. I framtiden kommer mitt arbete att kräva större personligt ansvar.

Stämmer...

26. Min professionella kommunikation med kollegor sker genom:

E-post	Mycket ofta / Ofta / Ibland / Sällan / Aldrig
Pappersdokument	Mycket ofta / Ofta / Ibland / Sällan / Aldrig
Telefon	osv.
SMS	
Spontana möten	
Formella möten	
Nyhetsbrev	
Social medier och nätverk	
På annat sätt	

27. Jag har erfarenhetsutbyten med andra ekonomer i...

...den egna organisationen:	Mycket ofta / Ofta / Ibland / Sällan / Aldrig
...andra organisationer:	Mycket ofta / Ofta / Ibland / Sällan / Aldrig

28. Min yrkesroll kräver idag samverkan med andra funktioner/professioner.

Stämmer...

29. För att kunna utföra mina arbetsuppgifter krävs att jag samverkar med följande funktioner/professioner: (Besvaras om du instämmer i påståendet i fråga 28.)

Personalutveckling / "Verksamhetsfolk" / Högre chefer / IT/Data / Revisorer / Jurister / Interna experter / Externa experter / Politiker / Andra

30. Min yrkesroll kommer i framtiden att kräva ökad samverkan med andra funktioner/professioner.

Stämmer...

31. I framtiden kommer det att krävas samverkan med följande funktioner/professioner: (Besvaras om du instämmer, helt, i någon grad eller knappast alls, i påståendet i fråga 30. )

Personalutveckling / "Verksamhetsfolk" / Högre chefer / IT/Data / Revisorer / Jurister / Interna experter / Externa experter / Politiker / Andra

32. Jag har fått fler arbetsuppgifter under de senaste åren.

Stämmer...

33. Jag arbetar mer övertid idag än tidigare.

Stämmer...

34. Jag arbetar regelbundet övertid följande antal timmar per vecka:

Betald övertid	0 tim / 1-5 tim / 6-10 tim / >10 tim
Obetald övertid	0 tim / 1-5 tim / 6-10 tim / >10 tim

35. Jag tycker att mitt arbete är engagerande och givande.

Stämmer...

36. Jag tycker att mitt arbete tar för mycket av min fritid.

Stämmer...

37. Jag ägnar så här stor del av min arbetstid åt möten:

Mindre än 20% / Mellan 20 och 40% / 40-60% / 60-80% / 80-100%

38. Jag bedömer att min årsarbetstid idag fördelar sig på följande sätt inom dessa övergripande områden/aktiviteter. Alternativen är delvis överlappande och arbetstiden är angiven i intervall varför din sammanlagda arbetstid kan överstiga 100%. (Andelar i procent)

Budgetering	0 / 1-10 / 11-20 / 21-30 / 31-50 / >50
Redovisning	0 / 1-10 / 11-20 / 21-30 / 31-50 / >50
Delårs- och helårsbokslut	osv.
Intern kontroll	
Månadsuppföljning	
Finansiell statistik	
Systemadministration/förvaltning	
Icke-monetär data	
Kvalitetsarbete	
Miljöarbete	
Upphandling	
Prognosarbete	
Omvärldsbevakning	
Investeringsbedömning	
Finansiering	
Personalfrågor	
Stöd åt verksamhetsansvariga	
Kontakt med politiker	
Kontakt med allmänheten	
Projektarbete	
Internt köp/sälj	
Verksamhetsplanering	
Verksamhetsutveckling	
Internutbildning	

39. Jag bedömer att min årsarbetstid i framtiden (de närmaste åren) kommer att fördela sig på följande sätt inom dessa övergripande områden/aktiviteter.

Budgetering	0 / 1-10 / 11-20 / 21-30 / 31-50 / >50
osv. som i föregående fråga	



40. Jag gick ett introduktionsprogram när jag var nyanställd

Ja / Nej

41. Inom de närmaste åren kommer jag att söka en annan, liknande tjänst, inom:

Kommunal sektor	Ja / Nej / Kanske / Vet ej
Landsting	osv.
Staten	
Näringslivet	

42. Jag kan påverka sättet jag arbetar på.

Stämmer...

43. Jag tar initiativ till utveckling av arbetssätt och metoder på min arbetsplats.

Stämmer...

44. På min arbetsplats har ledningen en positiv inställning till förslag om nya arbetssätt.

Stämmer...

45. Min chef delegerar ansvar till mig.

Stämmer...

46. Jag känner stort engagemang för den verksamhet jag arbetar med.

Stämmer...

47. Jag medverkar i förändringsarbete som sker i verksamheten.

Stämmer...

48. Jag är väl förtrogen med verksamhetens mål.

Stämmer...

49. Jag är väl förtrogen med verksamhetens affärssystem (t.ex Agresso, Qlickview osv).

Stämmer...

50. Verksamhetens mål stämmer väl överens med mina egna värderingar avseende offentlig verksamhet.

Stämmer...

51. Jag har en passiv roll när verksamhetens mål fastställs.

Stämmer...

52. Jag har en aktiv roll i diskussioner om verksamhetens måluppfyllelse.

Stämmer...

53. Jag känner mig trygg i min yrkesutövning.

Stämmer...

54. Jag känner mig trygg i kontakterna med mina kollegor.

Stämmer...

55. Jag utvecklas i min yrkesroll genom att:

Gå kurser	Stämmer...
Gå på seminarier och delta i konferenser	osv.
Diskutera med kollegor	
Följa den allmänna debatten i nyhetsmedier och sociala nätverk	
Läsa facklitteratur och fackpress	
Annat	

56. På min arbetsplats kan man ge och ta kritik.

Ja / Nej / Tveksamt / Vet ej

57. När jag har gjort en god insats talar någon på arbetsplatsen om det för mig.

Alltid / Ja, oftast / Ibland / Nej, aldrig

58. Jag får höra att jag har gjort en god insats från:

Ekonomichefen / Närmast överordnade chefen / Andra ekonomer / Andra / Ingen / Annan:

59. När jag har gjort en mindre bra/dålig insats talar någon på arbetsplatsen om det för mig.

Alltid / Ja, oftast / Ibland / Nej, aldrig

60. Jag får höra att jag har gjort en mindre bra/dålig insats från:

Ekonomichefen / Närmast överordnade chefen / Andra ekonomer / Andra / Ingen / Annan:

61. När någon har gjort en bra/dålig insats talar jag om detta för vederbörande.

Alltid / Ja, oftast / Ibland / Nej, aldrig

62. På min arbetsplats finns ett formellt belöningsystem.

Ja / Nej / Tveksamt / Vet ej

Eventuell kommentar:

63. Jag får erkännande för väl utfört arbete på följande sätt:!

Löneökning (utöver avtal)	Ja / Nej / Ibland / Vet ej
Tjänsteförmån	osv.
Förbättrade karriärmöjligheter	
Ökat ansvar	
Erkännande ord	
Ökad frihet i arbetet	
Ledig tid	
Annan	

64. Min lön speglar det ansvar jag har.

Stämmer...

65. Min lön är för hög.

Stämmer...

66. Min lön är rättvis jämfört med andra ekonomer på min arbetsplats.



Stämmer...

67. Fördelarna med att arbeta där jag arbetar nu är:

Lön	Stämmer...
Förmåner	osv.
Utvecklingsmöjligheter	
Stimulerande arbetsuppgifter	
Meningsfulla arbetsuppgifter	
Bra arbetsgivare	
Karriärmöjligheter	
Frihet i arbetet	
Kontaktmöjligheter	
Annan	

68. Jag trivs på min arbetsplats.



Stämmer...

69. Jag är anställd i:



Kommun / Statlig myndighet / Landsting/region / Bolag / Annat

70. Min organisation/arbetsgivare är: t.ex. Nässjö kommun, Landstinget Halland, Försäkringskassan.

71. Min organisation/arbetsgivare finns i följande län:

72. Min organisation/ arbetsgivare tillhör följande kommungrupp: Besvaras om du är anställd i en kommunal verksamhet eller i ett kommunalt bolag.

73. Min huvudsakliga arbetsplats är:

- Central ekonomiavdelning i kommun / Socialförvaltning el motsv / Vård- och omsorgsförvaltning el motsv / Barn- och utbildningsförvaltning el motsv / Teknisk och fastighetsförvaltning el motsv / Kultur-/Fritidsförvaltning el motsv / Kommundelsförvaltning, central ekonomiavdelning / Kommundelsförvaltning, verksamhetsekonom / Annan kommunal förvaltning / Kommunalt bolag / Annan

74. Jag arbetar med en eller flera av dessa verksamheter:

Besvaras om du är anställd i en kommunal verksamhet eller i ett kommunalt bolag.

- Central ekonomiavdelning i kommun / Socialförvaltning el motsv / Vård- och omsorgsförvaltning el motsv / Barn- och utbildningsförvaltning el motsv / Teknisk och fastighetsförvaltning el motsv / Kultur-/Fritidsförvaltning el motsv / Kommundelsförvaltning, central ekonomiavdelning / Annan

75. Min huvudsakliga arbetsplats är: Besvaras om du är anställd i en landstings-/regional verksamhet eller i ett landstings-/regionalt bolag

- Central ekonomiavdelning i landsting/region / Central ekonomiavdelning på sjukhus / Medicinsk klinik/division el motsv / Kirurgisk klinik/division el motsv / Psykiatrisk klinik/division el motsv / Primärvård / Medicinsk service / Allmän service / Kultur / Kollektivtrafik / Annan landstings-/regionverksamhet / Landstings-/regionbolag / Annan

76. Min huvudsakliga arbetsplats är: Besvaras om du är anställd i en statlig myndighet.

- Central ekonomiavdelning i myndigheten / Ekonomiavdelning för del av myndighetens verksamhet / Annan:

77. Min organisation/ arbetsgivare är en statlig myndighet med följande antal anställda.

78. Min organisation/arbetsgivare är en statlig myndighet vars verksamhet huvudsakligen befinner sig inom följande område: Svartalternativen bygger på COFOG-indelningen, en statistisk indelning i olika offentliga utgiftsområden

79. Myndigheten där jag arbetar sorteras under följande departement:

80. Min titel/befattning är:

- Administrativ chef / Budgetchef / Budgetkamrer / Budgetsekreterare / Controller / Ekonom / Ekonomichef / Ekonomihandläggare / Ekonomisamordnare / Ekonomisekreterare / Ekonomistrateg / Finanschef / Förvaltningsekonom / Förvaltningskamrer / Kamrer / Redovisningschef / Redovisningsekonom / Redovisningskamrer / Annan:

81. Tjänstens omfattning är:

- Heltid / Halvtid / Annan

82. Min anställningsform är:

- Tillsvidareanställning / Provanställning / Vikariat / Annan:

83. Min månadslön (heltid) är:

- upp till 19 999 kr / 20 000 - 22 999 kr / 23 000 - 25 999 kr / 26 000 - 28 999 kr / 29 000 - 31 999 kr / 32 000 - 34 999 kr / 35 000 - 37 999 kr / 38 000 kr eller mer

84. Jag är:  Kvinna  Man

85. Min ålder (ange antal år):

86. Antal år på min nuvarande arbetsplats:

- 1 år / 2-5 år / 6-10 år / 11-15 år / 16-20 år / 21-30 år / 31 år-

87. Antal år som jag sammanlagt har arbetat inom offentlig sektor:

- 1 år / 2-5 år / 6-10 år / 11-15 år / 16-20 år / 21-30 år / 31 år-

88. Antal gånger som jag har bytt tjänst inom offentlig sektor:

- 0 gånger / 1 gång / 2-3 gånger / 4-5 gånger / 6-9 gånger / 10 gånger eller fler

89. Antal arbetsgivare i offentlig sektor: Ange sammanlagt antal under yrkeslivet.

- 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 eller fler

90. Antal år som jag sammanlagt har arbetat inom privat sektor:

- 1 år / 2-5 år / 6-10 år / 11-15 år / 16-20 år / 21-30 år / 31 år-

91. Antal gånger som jag har bytt tjänst inom privat sektor:

- 0 gånger / 1 gång / 2-3 gånger / 4-5 gånger / 6-9 gånger / 10 gånger eller fler

92. Antal arbetsgivare i privat sektor: Ange sammanlagt antal under yrkeslivet.

1 / 2 / 3 / 4 eller fler

---

93. Mina formella kvalifikationer - gymnasieutbildning:

Ekonomisk inriktning / Annan inriktning / Har inte studerat på gymnasienivå eller motsvarande

---

94. Mina högsta nivå av högskoleutbildning var med inriktning på:

Företagsekonomi / Nationalekonomi / Statsvetenskap / Juridik / Socialt arbete / Sociologi / Har inte studerat på högskolenivå eller motsvarande / Annan:

---

95. Jag läste merparten av mina högskolestudier vid

Uppsala univ. / Lunds univ. / Göteborgs univ. / Stockholms univ. / Umeå univ. / Linköpings univ./ Karolinska inst. / KTH / Chalmers / Luleå tekniska univ. / Handelshögsk. i Stockholm / SLU / Karlstads univ. / Linnéuniv. / Örebro univ. / Mittuniv. / Blekinge tekniska högsk. / Försvarshögsk. / Gymnastik- och idrottshögsk. / Högsk. i Borås / Högsk. Dalarna / Högsk. i Gävle / Högsk. i Halmstad / Högsk. i Jönköping / Högsk. Kristianstad / Högsk. i Skövde / Högsk. Väst / Malmö högsk./ Mälardalens högsk. / Södertörns högsk. / Högsk. på Gotland / Växjö univ. / Högsk. Kalmar / Utomlands / Annan:

---

96. Det finns säkert aspekter av ekonomers arbetssituation som inte fångas i den här undersökningen. Är det något i din yrkesroll och arbetssituation som du vill uppmärksamma? Välkommen att framföra kommentarer, förtydliganden etc!

## Den offentliga ekonomen – en svårbestämd multikonstnär

Under de senaste tjugo åren har den offentliga sektorn blivit alltmer präglad av *New Public Management* (NPM). Såväl beskrivningar som konkretiseringar av NPM varierar men två drag återkommer som gemensam nämnare; dels att den offentliga sektorn har närmat sig den privata i sättet att styra och organisera verksamheten, dels att betoningen har skiftat från ansvar för processer till ansvar för resultat.

Med resultatorienteringen följer sökandet efter en optimal relation mellan verksamhet och resurser, en ekonomisk rationalitet som skildras i företagsekonomin språk och modeller. Därför är ekonomens roll i den offentliga sektorn självskriven. Eller borde vara... Hur ser rollen ut idag?

### Bilder av ekonomens roll

Rollen för ekonomen är inte en utan många. Inom offentlig sektor finns uppskattningsvis sju tusen tjänster som kallas ekonom, drygt hälften i kommuner, landsting och regioner, resten i statliga myndigheter. Hur ser alla dessa ekonomer på sitt arbete, sitt ansvarsområde och möjligheten att påverka? I rapporten presenteras det omfattande material som samlats in genom 2014 års ekonomenkät i offentlig sektor.

Upplever ekonomen att organisationens måluppfyllelse mäts på ett korrekt sätt med de mått och kriterier som används? Och stämmer organisationens värderingar överens med hens egna? Vilka förväntningar har ekonomen på den egna rollen inför framtiden? För att visa skillnader och likheter bryts svaren på frågorna ned med hjälp av ett antal bakgrundvariabler – sektor, kön, erfarenhet och befattning. Dessutom görs jämförelser med tidigare studier.

### Räkna med ekonomen!

Slutsatsen av studien är att ekonomen saknar en tydlig organisatorisk identitet vilket orsakar frustration. Rollen och funktionen är långt från självklar, den behöver definieras. En väg att gå är standardisering genom certifiering, en annan situationsanpassade kontrakt genom dialog. Rapporten ger ett bidrag till en pågående diskussion om tydliggörande av ekonomens roll i syfte att både ge större verksamhetsnytta för organisationen och högre tillfredsställelse åt den kvalificerade ekonomen.

Studien har genomförts med finansiellt stöd från Rådet för KommunalEkonomisk Forskning och Utbildning (KEFU) och från Ekonomistyrningsverket, ESV.

KEFU SKRIFTSERIE 56  
ISSN 1102-8483  
ISRN KEFU-SKR-56-SE

KEFU  
BOX 7080  
220 01 LUND  
Tel: 046-22 78 20  
Fax: 046-222 42 16