

JANNIS ANGELIS & HENRIK JORDAHL

Att styra och leda  
**ÄLDREOMSORG**



Hur går det till och vad kan förbättras?

SNS FÖRLAG

Att styra och leda äldreomsorg



# Att styra och leda äldreomsorg

HUR GÅR DET TILL  
OCH VAD KAN FÖRBÄTTRAS?

JANNIS ANGELIS OCH HENRIK JORDAHL

SNS FÖRLAG

SNS Förlag  
Box 5629  
114 86 Stockholm  
info@sns.se  
www.sns.se

SNS är en politiskt oberoende ideell förening som genom forskning, möten och bokutgivning bidrar till att beslutsfattare i politik, offentlig förvaltning och näringsliv kan fatta välgrundade beslut baserade på vetenskap och saklig analys.

*Att styra och leda äldreomsorg. Hur går det till och vad kan förbättras?*  
Jannis Angelis och Henrik Jordahl

Omslag: Allan Seppa  
Grafisk form: Michelsen text och form  
Tryck: Exakta Printing AB, Stockholm 2014

ISBN 978-91-86949-59-4

# Innehåll

Förord	· 7
Sammanfattning	· 9
1. Inledning	· 17
2. Äldreboenden i Sverige i dag	· 20
3. Vad kännetecknar god verksamhetsledning?	· 25
4. Så här gjordes studien	· 35
5. Managementkvalitet vid svenska äldreboenden	· 46
6. Jämförelser mellan grupper av äldreboenden	· 59
7. Skillnader mellan stora företag och andra ägare, metod för metod	· 65
8. Vad ligger bakom skillnaderna i managementkvalitet?	· 69
9. Management och omsorgens kvalitet	· 74
10. Avslutande diskussion	· 79
Referenser	· 82
Appendix A Beskrivning av managementmetoder	· 85
Appendix B Regressionsresultat i kapitel 8	· 90
Appendix C Regressionsresultat i kapitel 9	· 92
Appendix D Bortfallsanalys	· 94
Referensgrupp	· 97
Publikationer	· 98



## Förord

Hur fungerar styrning och ledning i den svenska äldreomsorgen? Vad skiljer mellan olika utförare och var finns störst förbättringsmöjligheter? Trots ett tilltagande intresse för äldreomsorgens utmaningar har utredningar, studier och samhällsdebatt inte i särskilt hög utsträckning uppmärksammat *hur* insatta resurser omvandlas till omsorgstjänster som efterfrågas av de äldre.

I denna rapport presenteras en systematisk undersökning av styrnings- och ledningskvalitet vid svenska äldreboenden. Studien är genomförd av Jannis Angelis, docent i industriell ekonomi, Kungliga Tekniska högskolan och Institutet för Näringslivsforskning (IFN) och Henrik Jordahl, docent i nationalekonomi, IFN, tillika en av undertecknade. Det är den första kvantitativa analysen av detta slag av svensk äldreomsorg. Under 2014 och 2015 kommer även verksamheter inom sjukvården och skolan att undersökas med samma metod.

Rapporten ingår i forskningsprogrammet *Från välfärdsstat till välfärdssambälle* som SNS startade 2010. Programmet bedrivs sedan 2012 i samarbete med IFN under ledning av undertecknade. Syftet med programmet är att ta fram forskningsbaserade underlag som kan bidra till förslag om hur det svenska systemet för produktion av välfärdstjänster kan förbättras. Programmet pågår till 2015 och belyser bland annat ersättningsmodeller, marknadsdynamik samt kvalitetskontroll vid produktion av välfärdstjänster, se publikationslista i slutet av rapporten.

Arbetet med denna rapport har kunnat genomföras tack vare ekonomiska bidrag från ett antal företag, myndigheter och organisationer: AFA Försäkring, Aleris, Attendo, Axcel, Bräcke Diakoni, Capio, Diaverum, EQT, IK Investment Partners, Investor, Jan Wallanders och Tom Hedelius Stiftelse, Katrineholms kommun, Magnora, Nordic Capital, Nordic Healthcare Group, Praktikertjänst, Procuritas, Stockholms läns landsting, Sven och Dagmar Saléns stiftelse, Sveriges Kommuner och Landsting, Svensk Försäkring, Team Olivia, Tillväxtverket, Triton, Täby kommun, Valedo Partners och Vinnova.



En referensgrupp under ledning av Catharina Barkman, innovationsdirektör vid Stockholms läns landsting, har följt arbetet med rapporten. Referensgruppens medlemmar listas i slutet av rapporten. Å våra egna och SNS vägnar vill vi tacka för det stora engagemang som referensgruppens medlemmar har visat och för de synpunkter som de lämnat på manuskriptet. Ett speciellt tack till Jonas Vlachos och Mats Winroth, som granskat en tidigare version av rapporten vid ett akademiskt seminarium. Tack också till Leif Anjou, Mårten Lewander och Eva Mörk för värdefulla synpunkter och till de assistenter som genomfört intervjuerna och hjälpt till med sammanställning av data. Slutligen vill vi tacka de chefer som tagit sig tid och ställt upp på intervjuer.

För analys och slutsatser svarar författarna själva. SNS som organisation tar inte ställning till dessa. Inte heller finansiärerna, referensgruppen, granskarna och övriga personer som lämnat synpunkter ansvarar för innehållet i rapporten. SNS uppdrag är att initiera och presentera forskningsbaserade och policyrelevanta analyser av viktiga samhällsfrågor. Vår förhoppning är att den här rapporten kommer att bidra till diskussionen om äldreomsorgens utveckling.

Stockholm i juni 2014

Ilinca Benson och Henrik Jordahl

## Sammanfattning

En väl fungerande omsorg om gamla människor står högt på den politiska dagordningen i Sverige. Äldreomsorg är en tung post i Sveriges samlade offentliga utgifter. År 2011 uppgick kommunernas kostnader för äldreomsorg till 90 miljarder kronor. Det motsvarar 2,7 procent av Sveriges BNP. Tillsammans med Nederländerna är Sverige det land i världen som satsar mest resurser på äldreomsorg.

Äldreboenden står för cirka två tredjedelar av de samlade kostnaderna för äldreomsorg i Sverige. Att de styrs och organiseras på bästa möjliga sätt är centralt, både för hushållningen med offentliga medel och för livskvaliteten för de sjuka och sköra äldre som använder de 90 000 platser som i dag finns på svenska äldreboenden.

Under de kommande decennierna kommer andelen äldre i befolkningen att öka kraftigt. Samtidigt vet vi att medborgarnas förväntningar på välfärdens omfattning och kvalitet tenderar att höjas i takt med den allmänna levnadsstandarden i samhället. Hur äldreomsorgen ska organiseras för att ge bästa möjliga vård- och omsorgskvalitet i förhållande till satsade resurser är därför en viktig policyfråga.

Frågor om kvaliteten i äldreomsorgen – ofta med fokus på enskilda incidenter av bristande kvalitet – får stort utrymme i den svenska debatten. Mer sällan diskuteras hur verksamheten konkret ska organiseras för att uppnå god kvalitet och effektivt utnyttjande av tillgängliga resurser. Denna studie syftar till att med hjälp av en väletablerad metod belysa styrning och ledning i svenska äldreboenden. Vi gör också ett försök att undersöka huruvida det finns ett samband mellan å ena sidan kvaliteten på styrning och ledning och å andra sidan omsorgens kvalitet inklusive hur nöjda brukarna är.

### INTERVJUSTUDIE OM VERKSAMHETSSTYRNING I DEN SVENSKA ÄLDREOMSORGEN

I denna rapport presenteras en studie av kvaliteten på lokal styrning och ledning av svenska äldreboenden. Vi använder en väletablerad metod,

utvecklad av nationalekonomerna Nicholas Bloom och John Van Reenen, för att genom intervjuer med verksamhetschefer bedöma kvaliteten på styrning och ledning, så kallad managementkvalitet. Metoden har använts i omkring tio år för studier av över 10 000 verksamheter i ett tjugotal länder. Undersökningarna har omfattat verksamheter i en mängd olika branscher från tillverkningsindustri till vård och omsorg. I denna forskning har man kunnat påvisa att företag som har högre managementkvalitet tenderar att prestera bättre i en rad dimensioner: de är mer produktiva, har högre tillväxt och bättre överlevnadsförmåga. Det finns också studier av vårdverksamhet som visar på ett positivt samband mellan managementkvalitet och vårdkvalitet.

Vår studie bygger på intervjuer med verksamhetschefer på cirka 500 av de totalt 2 300 äldreboenden som finns i Sverige. Bland de studerade verksamheterna finns alla typer av driftsformer: kommunal, ideell och vinstsyftande företag. Inom kategorin företag finns både boenden som drivs av stora koncerner och boenden som drivs av mindre företag.

### SÅ GJORDES STUDIEN

Undersökningen omfattar 19 styrnings- och ledningsmetoder fördelade på tre områden:

1. *Funktioner och processer*. Här studeras om äldreboendet har genomtänkta rutiner och arbetsprocesser, hur man arbetar för att ta tillvara lärdomar och om det finns ett systematiskt förbättringsarbete.
2. *Målstyrning*. Här studeras om det finns tydliga mål för verksamheten på äldreboendet, om de följs upp samt om det finns en överensstämmelse mellan olika mål.
3. *Incitament och personalutveckling*. Här ställs frågor om det finns utvecklade processer för att attrahera kompetent personal och behålla, utveckla och befordra medarbetare som presterar väl. Här studeras även om äldreboendet har processer för att se till att den som inte klarar av sina arbetsuppgifter får lämna sin position.

Intervjuerna genomfördes under sommaren och hösten 2013. De följer en mall som med öppna frågor täcker in ovan nämnda styrnings- och ledningsmetoder. Frågorna har anpassats för att vara relevanta för äldreomsorgen.

#### VILKA ÄLDREBOENDEN INGÅR I STUDIEN?

Verksamhetschefer för 497 äldreboenden intervjuades, vilket ger en svarsfrekvens på 21 procent. Vi har genomfört en bortfallsanalys och vår övergripande bedömning är att bortfallet inte påverkar studiens resultat. Men eftersom svarsfrekvensen är relativt låg bör man vara försiktig med vilka generella slutsatser som dras från studien.

Av äldreboendena i studien är 78 procent kommunala, 15 procent drivs av stora företag, 4 procent av små företag och 3 procent av ideella organisationer. Det innebär att kommunala boenden är något underrepresenterade i studien, medan det omvända gäller för privata äldreboenden, framför allt de som ägs av stora företag och ideella organisationer.

#### HÖG GENOMSNIITTLIG KVALITET PÅ LEDNING OCH STYRNING

Undersökningsresultaten tyder på att ledning och styrning i allmänhet fungerar väl på de äldreboenden som ingick i studien. På en femgradig skala ligger genomsnittet på 3,5. Detta är högre än snittet för svenska företag i liknande studier och ligger ungefär i nivå med genomsnittet för en av de grupper av företag som har allra högst managementkvalitet i tidigare mätningar av denna typ (utländska multinationella företag i USA). Skillnaderna mellan enskilda äldreboenden är dock stora. Det tyder på att det finns stora möjligheter att förbättra styrningen och ledningen på många boenden.

De högsta medelpoängen för ledningskvalitet kan vi observera inom området som handlar om genomtänkta rutiner och arbetsprocesser. Relativt få boenden får låga poäng här. Den fysiska arbetsmiljön och

arbetsmetoderna har anpassats relativt väl till de boendes vård- och omsorgsbehov. Flertalet äldreboenden har också ett väl utvecklat förbättringsarbete. Mer kan dock göras för att mäta och följa upp verksamhetens prestationer och engagera personalen i uppföljningen.

Det område där det finns störst variation är målstyrning. Här finns äldreboenden som verkar ha mycket väl fungerande processer för målstyrning. Men samtidigt får 6 procent 2 poäng eller lägre, vilket tyder på att dessa boenden över huvud taget inte arbetar systematiskt med målstyrning.

Inom området målstyrning får äldreboendena högst medelpoäng när det gäller sammanlänkning av mål, vilket innebär att målen på olika nivåer, för medarbetare, arbetsgruppen och organisationen som helhet stämmer överens med varandra och länkas samman på ett genomtänkt sätt. Lägst poäng får boendena när det gäller hur tydliga och jämförbara prestationsmått är. Det antyder att de mått som används kan vara svåra att förstå och inte kommuniceras till personalen i tillräcklig utsträckning.

Det område där det verkar finnas störst förbättringspotential är området incitament och personalutveckling, som får lägst genomsnittspoäng. Allra lägst hamnar metoder för att behålla talanger. Flera av de intervjuade cheferna uppgav till och med att de uppmuntrar högpresterande medarbetare att söka sig till ett annat jobb, utanför äldreboendet.

Äldreboendena är också relativt sett sämre på att belöna personal som gör särskilt goda insatser. I intervjuerna framgår att utbildning ofta används som belöning, men samtidigt saknas en naturlig befodringsstege, vilket gör det svårt att ge duktiga medarbetare utökat ansvar. Det verkar även finnas brister när det gäller att omplacera anställda som inte klarar sina arbetsuppgifter. Sammanfattningsvis framstår det som att det finns ett behov av att ge cheferna bättre förutsättningar för att utveckla personalens färdigheter och arbetsroller.

Dessa resultat ligger i linje med internationella jämförelser där företag i Sverige hamnar i topp när det gäller välfungerande funktioner och processer, men är sämre på incitament och personalutveckling.

När det gäller olika typer av äldreboenden verkar de som drivs av sto-

ra företag i genomsnitt hålla högre managementkvalitet jämfört med de som drivs av små företag, ideella organisationer eller kommuner. Däremot förefaller inte storleken på det enskilda äldreboendet eller på kommunen spela någon roll. Huruvida äldreboendet är privat eller kommunalt verkar inte heller ha någon större betydelse. Äldreboenden som drivs av stora företag får i genomsnitt 3,8 jämfört med 3,4 i övriga driftsformer (kommunal, ideell och små företag). Skillnaderna är störst när det gäller incitament och personalutveckling samt målstyrning, och mindre när det gäller funktioner och processer.

Samtidigt ska skillnaderna mellan stora företag och äldreboenden med andra ägare inte överdrivas. Det är viktigt att notera att skillnaderna i managementkvalitet mellan äldreboenden är högre *inom* gruppen stora företag än skillnaderna är *mellan* storföretagsdrivna och övriga (kommunala, ideella och småföretag). Exempelvis har en fjärdedel av storföretagsdrivna äldreboenden sämre managementkvalitet än genomsnittet för äldreboenden i kommunal regi. Det finns således en betydande förbättringspotential för styrning och ledning på många enskilda äldreboenden, både privata och kommunala.

En möjlig förklaring till att stora företag får högre poäng på managementkvalitet är att dessa företag ofta har ägare, styrelse och ledning som tar med sig erfarenhet från andra branscher där den studerade typen av managementmetoder är vanligt förekommande.

#### FINNS ETT SAMBAND MELLAN GOD MANAGEMENTKVALITET OCH OMSORGSKVALITET?

De metoder för god styrning och ledning som vi studerar har i andra undersökningar påvisat positiva samband med goda utfall för produktivitet, lönsamhet och kvalitet i en rad länder och branscher, inklusive sjukvård och äldreomsorg.

I denna studie har vi samkört våra data med kvalitetsmått i Äldreguiden, ett webbaserat verktyg som Socialstyrelsen tillhandahåller för jämförelser av äldreboenden och hemtjänst i hela Sverige. För en del av

de kvalitetsmått som ingår i Äldreguiden har vi observerat en samvariation med managementkvalitet. Vi fann ett positivt samband mellan höga poäng i managementkvalitet och följande kvalitetsmått:

- regelbundna möten för de äldre i så kallade boråd – ett forum för medbestämmande och delaktighet
- bättre spridning av tidpunkter för måltid under dygnets timmar.

Vi kunde också observera ett positivt, men mer osäkert, samband med dessa kvalitetsmått:

- aktuella individuella genomförandeplaner för att anpassa omsorgen utifrån den enskildes behov och önskemål
- läkemedelsgenomgångar för att öka kvaliteten och säkerheten i de äldres läkemedelsanvändning.

För följande kvalitetsmått har vi inte kunnat hitta något samband med managementkvalitet:

- personaltäthet
- personalens utbildning.

Ovanstående samband ska ses som indikativa och kan inte i sig belägga att managementkvalitet påverkar omsorgskvalitet.

Vi har även studerat sambandet mellan managementkvalitet och brukarnöjdhet i Socialstyrelsens nationella brukarundersökning *Vad tycker de äldre om äldreomsorgen?* Här har vi inte kunnat observera något samband. Det är dock svårt att säga om det beror på att det inte finns något samband eller om det beror på de svårigheter som var förknippade med samkörningen av vår undersökning med den nationella brukarundersökningen. Mer forskning behövs för att avgöra om det inom äldreomsorgen finns något samband mellan managementkvalitet och brukarnöjdhet.

## AVSLUTANDE DISKUSSION

Denna studie har identifierat betydande skillnader i kvaliteten på lokal styrning och ledning av svenska äldreboenden, enligt det mått som vi använder. De stora skillnaderna tyder på att det på många äldreboenden finns en betydande förbättringspotential vad gäller styrning och ledning. Betygen är lägst för managementmetoder som gäller personalens incitament till goda insatser, personalutveckling och målstyrning. Samtidigt finner studien att många äldreboenden lyckas väl inom dessa områden. Detta talar för att skulle kunna vara fruktbart att utveckla strukturer och system för lärande mellan verksamheter, både på lokal och på nationell nivå. Det finns också anledning att analysera hur reglering, tillsyn och uppföljning från huvudmännens sida kan bidra till att höja de äldreboenden som uppvisar sämst styrning och ledning.

Inför beslut om denna typ av åtgärder skulle ytterligare forskning om samspelet mellan managementkvalitet och omsorgskvalitet, och då speciellt kvalitet i form av brukarnöjdhet, vara av stort värde. Nästa steg för vidare forskning blir dels att fortsätta arbetet med att undersöka om och hur skillnader i kvalitet på styrning och ledning påverkar omsorgskvalitet, dels att studera om och hur äldreboendenas ekonomi påverkas av deras managementkvalitet.

## PRIMÄRVÅRDEN OCH SKOLAN UNDERSÖKS I KOMMANDE STUDIER

Denna rapport ingår i ett större forskningsprojekt om styrning och ledning i produktion av välfärdstjänster. Under 2014 och 2015 kommer verksamheter inom sjukvården och skolan att undersökas med samma intervjumetod som använts i denna studie.





# I.

## Inledning

När människor blir gamla behöver de förr eller senare hjälp för att klara vardagen. I Sverige har kommunerna huvudansvaret för detta och ska, enligt socialtjänstlagen, ge bistånd så att äldre människor kan leva ett värdigt liv och känna välbefinnande. Biståndet består huvudsakligen av hemtjänst, det vill säga hjälp i det egna hemmet, och platser på äldreboenden. Den som är 65 år eller äldre kan få rätt till dessa tjänster efter en individuell biståndsprövning. Ungefär 89 000 personer får omsorg under större delen av dygnet på ett av landets 2 300 äldreboenden medan ungefär 220 000 personer får hjälp en eller ett par timmar åt gången genom besök av hemtjänsten. En tydlig trend är att fler gamla får hjälp av hemtjänsten och färre flyttar till äldreboenden. En annan tydlig trend är att andelen privata utförare ökar; 21 procent av dem som bor på ett äldreboende finns numera på ett boende som drivs i privat regi.<sup>1</sup>

Kommunernas kostnader för äldreomsorg uppgick till 90 miljarder kronor 2011, varav äldreboenden stod för två tredjedelar.<sup>2</sup> Dessa kostnader motsvarar 2,7 procent av BNP, en andel som har varit relativt konstant sedan 2003. Jämfört med andra länder är äldreomsorgen högt prioriterad bland Sveriges offentliga utgifter. Inom OECD utmärker sig Sverige och Nederländerna genom att lägga en betydligt högre andel av BNP än andra länder på skattefinansierad vård och omsorg för

---

1. Socialstyrelsen 2014.

2. Bergman och Jordahl 2014.

äldre människor.<sup>3</sup> Eftersom de äldres förväntningar på omsorgen förmodas stiga, samtidigt som deras andel av befolkningen beräknas öka det närmaste kvartssekket, har det uppstått en diskussion om behovet av nytänkande och innovationer inom äldreomsorgens produktion och finansiering.<sup>4</sup>

De senaste åren har inte präglats av någon brist på förslag om hur äldreomsorgen kan förbättras eller på varningar om hur den riskerar att försämrats. Diskussionen har i stor utsträckning kretsat kring insatta resurser, skillnader mellan vinstsyftande, ideella och kommunala utförare samt om tjänsternas kvalitet. Det har varit mindre diskussion om *hur* insatta resurser omvandlas till tjänster av god kvalitet.

Precis som andra verksamheter kan äldreomsorg styras och ledas på olika sätt – vissa bättre och vissa sämre. Med den här rapporten vill vi undersöka i vilken utsträckning svensk äldreomsorg kännetecknas av god styrning och ledning, det vill säga av gott management, mätt enligt en etablerad metod.

Gott management handlar om att uppnå målen för en verksamhet så effektivt som möjligt, genom ett systematiskt arbete och med ett långsiktigt perspektiv. De managementmetoder som möjliggör detta är ofta intuitivt tilltalande. Det handlar om sådant som att ha koll på verksamheten och hela tiden försöka förbättra den, att sätta upp ambitiösa mål och följa upp om de uppnås samt att rekrytera personer med passande kompetens och bidra till deras utveckling. Sådana managementmetoder har under en längre tid utvecklats inom många branscher och visat sig medföra fördelar i form av effektivare arbete och bättre kunderbjudanden. Flera sådana managementmetoder har börjat användas inom hälso- och sjukvård, främst vid drift av sjukhus. Fortfarande är dock kunskapen om hur managementmetoder används vid produktionen av välfärdstjänster mycket begränsad.

I studien som presenteras i den här rapporten undersöker vi hur styrning och ledning bedrivs vid svenska äldreboenden. Vi använder en väl etablerad intervjumetod, utvecklad av nationalekonomerna Nicholas Bloom och John Van Reenen, som möjliggör mätningar och jämförelser av managementkvalitet, det vill säga hur väl styrning och ledning fungerar i en organisation.<sup>5</sup> Vi analyserar vilka skillnader som finns mellan äldre-

---

3. OECD 2013.

4. SCB 2011.

5. Bloom och Van Reenen 2007.

boendens managementkvalitet och vad som kan tänkas förklara dem. Vi försöker också koppla samman våra mått på managementkvalitet med några av Socialstyrelsens mått på omsorgskvalitet. Rapportens syfte är att analysera managementkvalitet inom äldreomsorgen för att identifiera förbättringsmöjligheter samt bidra med fakta och nyanser till den politiska välfärdsdebatten.

## 2.

# Äldreboenden i Sverige i dag

Den som har fyllt 65 år och inte klarar av att bo på egen hand kan, efter ett kommunalt biståndsbeslut, flytta in på ett äldreboende.<sup>6</sup> Äldreboenden är alltså till för personer som har ett så stort behov av vård och omsorg att hemtjänsten inte längre räcker till. De flesta som flyttar till ett boende har bara något år kvar att leva. Av dem som bodde stadigvarande på ett äldreboende 2007 hade 62 procent avlidit tre år senare.<sup>7</sup> I dag bor ungefär 89 000 personer på äldreboenden. Av dem är 80 procent 80 år eller äldre och 70 procent är kvinnor. Fem procent av hela befolkningen i åldersgruppen 65 år och äldre bor på ett äldreboende. I åldersgruppen 80 år och äldre är andelen 14 procent.<sup>8</sup>

På grund av brukarnas höga ålder och svaga hälsa är det väldigt ovanligt att någon flyttar från ett äldreboende till ett annat. Att omval är ovanliga innebär att det jämfört med till exempel hemtjänsten blir viktigare för kommuner, landsting och stat att följa upp verksamheten och bevaka olika typer av objektiva kvalitetsmått. Jämfört med andra välfärdstjänster är brukarnas nöjdhet också svårare att mäta eftersom det i många fall är någon annan person än brukaren själv som svarar på sådana enkäter.

De allra flesta äldreboenden har inte någon speciell inriktning utan är

---

6. I myndighetstexter används ofta benämningen särskilt boende eftersom den förekommer i socialtjänstlagen.

7. Socialstyrelsen 2013b.

8. Socialstyrelsen 2012.

till för gamla människor med ett omfattande behov av vård och omsorg. Den vanligaste inriktningen är mot demenssjukdomar. Det finns boenden som är specifikt anpassade för personer med demenssjukdom och många äldreboenden har även enheter med demensplatser. Ungefär 30 000 personer bodde på ett demensboende 2012.<sup>9</sup> Därutöver finns servicehus för personer med lättare omsorgsbehov och korttidsboenden där personer kan få tillfällig omsorg, behandling eller rehabilitering.

Ett typiskt äldreboende har omkring 40 platser i kommunala lokaler. Vanligen står kommunen för lokalerna även när privata utförare driver verksamheten på entreprenad. Det börjar dock bli vanligare att nybyggda lokaler ägs av den privata utföraren eller av ett privat fastighetsföretag.

Den som bor på ett äldreboende betalar hyra, måltidsavgift och en starkt subventionerad omsorgsavgift. Omsorgsavgiften är densamma för alla äldreboenden i en kommun och dessutom finns en nationell maxtaxa som innebär att ingen behöver betala mer än 1 776 kronor per månad. Detta är en mycket liten del av kommunernas totala omsorgskostnader som ligger på drygt 50 000 kronor per månad och brukare.<sup>10</sup>

## Personalen

De flesta av de anställda på ett äldreboende arbetar som undersköterskor eller vårdbiträden. För dessa yrken finns inga formella krav motsvarande läkares och sjuksköterskors legitimation, men det normala utbildningskravet på undersköterskor är att de har genomgått gymnasieskolans vård- och omsorgsprogram. Bland personalen på ett äldreboende finns också sjuksköterskor, arbetsterapeuter och sjukgymnaster. Inom äldreomsorgen i stort har andelen personal med eftergymnasial utbildning under flera år legat på omkring 13 procent.<sup>11</sup>

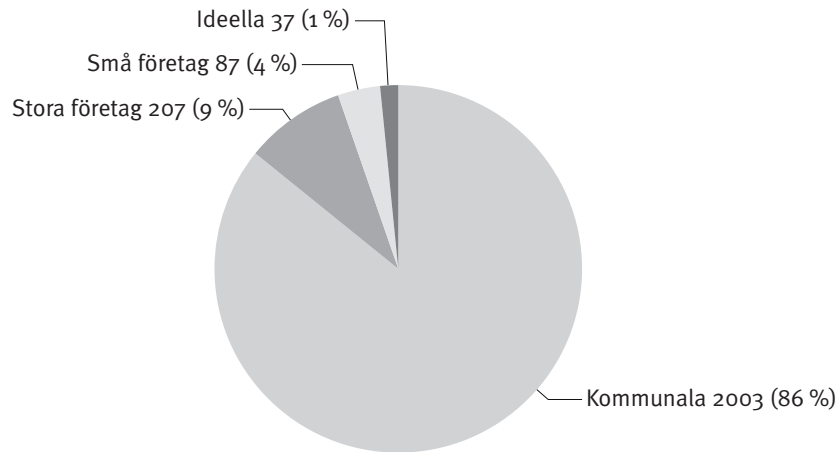
Eftersom de äldres omsorgsbehov varierar över dygnet förekommer skift-, natt- och kvällsarbete. Timanställningar är relativt vanliga. Personalomsättningen är 4 procent per år och 84 procent av personalen är medlemmar i en fackförening, enligt de intervjuer som vår undersökning bygger på.

---

9. Socialstyrelsen 2013a.

10. Socialstyrelsen och SKL 2014.

11. Socialstyrelsen 2013b.



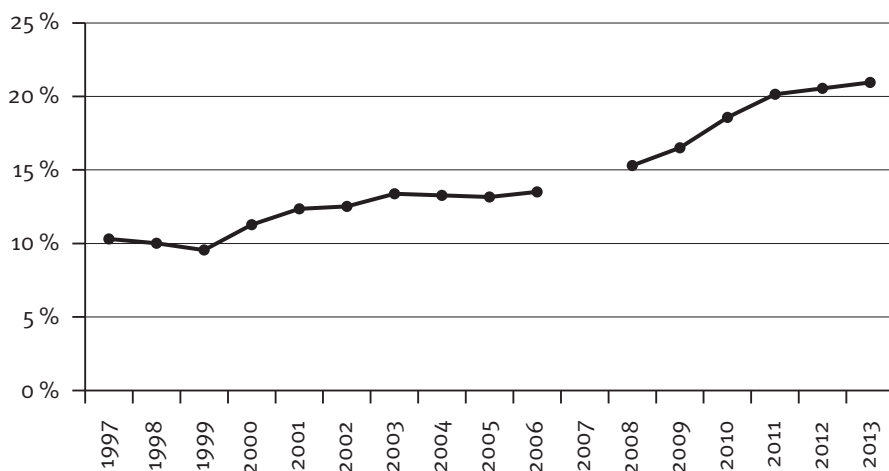
**Figur 2.1.** Antal äldreboenden av olika typer 2013.

Not: Som stora företag räknas Attendo, Vardaga, Förenade Care, Aleris och Humana. Uppgifter från Socialstyrelsen.

## Kommunala och privata äldreboenden

Det fanns det 2 334 äldreboenden i Sverige i juni 2013, enligt uppgifter från Socialstyrelsen. Av dessa var 2003 äldreboenden kommunala och 331 (14 procent) privata. Av de privata äldreboendena drevs 294 (89 procent) av ett vinstsyftande aktiebolag. Resterande 37 privata boenden drevs utan vinstsyfte, oftast i stiftelseform men i några fall som ekonomisk förening eller aktiebolag helägt av en stiftelse. De stora företagen Attendo, Vardaga, Förenade Care, Aleris och Humana drev 207 av de 294 vinstsyftande äldreboendena. Fördelningen av äldreboenden mellan olika typer av utförare illustreras i figur 2.1.

I en majoritet av kommunerna (173 av landets 290) driver kommunen alla äldreboenden själv. Den största av dessa kommuner är Sundsvall. I Lomma, Staffanstorp och Vellinge är i stället alla äldreboenden privata. Landets fyra största kommuner har alla privata äldreboenden, men skiljer sig ganska mycket från varandra; andelen brukare på privata äldreboenden är 76 procent i Uppsala, 65 procent i Stockholm, 31 procent i Malmö och 12 procent i Göteborg. Privata äldreboenden är alltså vanliga i stora städer och även i deras grannkommuner. De är också överrepresenterade i kommuner som styrs av de fyra allianspartierna.



**Figur 2.2.** Andel brukare på privata äldreboenden i Sverige.

Not: Baserat på mängdstatistik från kommunerna ur Socialstyrelsens årliga publikationer. På grund av problem i kvaliteten i statistikunderlagen saknas uppgift för 2007.

I Sverige som helhet finns 21 procent av brukarna på privata äldreboenden.<sup>12</sup> Figur 2.2 visar hur denna andel har ökat sedan 1997.

## Tillstånd och tillsyn

Varken kommunala äldreboenden eller privata utförare som bedriver verksamhet på entreprenad (enligt lagen om offentlig upphandling, LOU) behöver något tillstånd för sin verksamhet. I båda fallen räcker det med att kommunen gör en anmälan till Inspektionen för vård och omsorg (IVO) innan verksamheten startar. Däremot krävs tillstånd från IVO för enskilda privata utförare, det vill säga utförare som har avtal med en eller flera kommuner om enstaka platser. För privata utförare i kommuner som har infört valfrihetssystem enligt lagen om valfrihetssystem (LOV) är det inte helt klarlagt vad som gäller för att få tillstånd. LOV är enligt lagens förarbeten att betrakta som entreprenadavtal, men det förekommer trots det att kommuner kräver tillstånd från IVO för att godkänna

12. Socialstyrelsen 2014.



privata utförare. Då IVO är en nybildad myndighet har man ännu inte tagit ställning i frågan.<sup>13</sup> I maj 2014 hade 11 kommuner infört valfrihets-system enligt LOV för äldreboenden: Halmstad, Lidingö, Nacka, Norrtälje, Solna, Stockholm, Täby, Upplands Väsby, Uppsala, Uppvidinge och Österåker.<sup>14</sup>

IVO utövar även tillsyn över äldreboenden. Tillsynen består bland annat av uttryckningar baserade på klagomål och larmrapporter eller på anmälningar enligt lex Sarah och lex Maria. Andra delar av tillsynen är mer patrullerande till sin natur och baseras på myndighetens riskbedömningar och på uppdrag från regeringen. Under 2012 genomförde Socialstyrelsen, som då var ansvarig myndighet, oanmälda inspektioner på 8 demensboenden och 21 korttidsboenden. Kommunerna bestämmer själva hur de följer upp verksamheten på äldreboenden. Sannolikt innebär detta att uppföljningen skiljer sig från kommun till kommun, men ingen nationell kartläggning av detta finns att tillgå.<sup>15</sup>

## Implikationer för vår studie

Några av de beskrivna förhållandena vid svenska äldreboenden är särskilt relevanta för vår studie. Till att börja med är ett äldreboende inte större än att dess chef känner till och hinner uppmärksamma alla anställda. Personalens utbildningsnivå är i allmänhet relativt låg med varierande arbetstider och anställningsformer. Jämfört med hemtjänsten är det svårare att förlita sig på brukarnas nöjdhet, vilket gör olika typer av objektiva kvalitetsmått viktigare att följa. Slutligen har privata äldreboenden blivit vanligare med tiden. De flesta privata boenden drivs i vinstsyfte och finns i eller omkring större städer.

---

13. Hagbjer 2014.

14. Närmare bestämt hade dessa kommuner publicerat ett förfrågningsunderlag avseende äldreboenden på [www.valfrihetswebben.se](http://www.valfrihetswebben.se). Enligt Lagen om valfrihetssystem är det obligatoriskt för en kommun att publicera förfrågningsunderlag som anger de krav och villkor som kommunen ställer upp för att godkänna en leverantör i sitt valfrihetssystem.

15. Hagbjer 2014.

### 3.

## Vad kännetecknar god verksamhetsledning?

I grunden handlar framgångsrik ledning och styrning, management, om att driva en verksamhet så effektivt som möjligt. Med andra ord att se till att kvaliteten hos de varor eller tjänster som produceras blir så hög som möjligt, givet de resurser organisationen förfogar över. Vid sidan av kompetenta chefer och medarbetare kräver detta även ett systematiskt arbete. Systematik är viktigt, eftersom verksamhetens kvalitet och utveckling annars blir alltför beroende av enskilda personers engagemang och förmåga att vara pådrivande. Detta är riskfyllt på lite längre sikt, med tanke på att anställda för eller senare kan byta arbetsplats, få andra arbetsuppgifter eller tappa sugen.<sup>16</sup>

Systematisk ledning och styrning kan delas in i tre områden, som alla behöver fungera väl för att en organisation långsiktigt ska uppnå maximal effektivitet och produktivitet. De tre områdena är struktur, riktning och förmåga, och fångar olika dimensioner av gott management.<sup>17</sup>

- Med *struktur* avses de etablerade arbetsprocesser och förhållanden som råder på arbetsplatsen.
- Området *riktning* handlar om att driva verksamheten i utsatt riktning så att dess mål uppfylls. Detta innefattar två aspekter. För det första

---

16. Mycket har skrivits om de fördelar som erhålls vid en sådan systematik i verksamheten, exempelvis av Bourne m.fl. (2003) och Neely (2005).

17. Se till exempel Bourne m.fl. (2005) och Franco-Santos m.fl. (2007) om olika inriktningar och roller styrinstrument kan ta i organisationen.

att det arbete som utförs främjar verksamhetens övergripande mål. För det andra en kontroll av att uppsatta mål verkligen uppnås. Det krävs att mål på olika organisatoriska nivåer och med olika tidshorisonter samverkar.

- Med *förmåga* avses förhållanden som säkerställer tillgång till kompetent personal.

## 26

Uppdelningen i tre områden följer en gängse teoretiskt klassificering av system och processer för styrning och ledning. På en mer konkret nivå används ofta andra kategoriseringar som beskrivs i form av verktyg och metoder. Så är till exempel fallet för den intervjumetod som Bloom och Van Reenen har utvecklat och som vi använder oss av.<sup>18</sup> Deras intervjumetod innefattar en uppdelning i områden som beskrivs utförligt senare i texten, som motsvarar de tre teoretiska områdena struktur, riktning och förmåga.

### Ett verktyg för att mäta och jämföra managementkvalitet i olika verksamheter

I korthet bygger Blooms och Van Reenens intervjumetod på att förekomsten av en rad olika styrnings- och ledningspraktiker eller managementmetoder, som vi fortsättningsvis kommer att kalla dem här, identifieras och bedöms med hjälp av strukturerade intervjuer.

De managementmetoder som efterfrågas i intervjuerna har i empiriska studier visat sig bidra till god verksamhetsdrift, det vill säga att resurser används på ett effektivt sätt för att driva verksamheten i planerad riktning. Det handlar till exempel om vilka processer man har för att förbättra verksamheten med hjälp av personalens idéer, i vilken utsträckning man följer upp verksamheten genom att mäta nyckeltal och om man på ett genomtänkt sätt arbetar med att behålla duktig personal. Vid intervjuerna poängsätts organisationernas managementkvalitet genom bedömningar av i vilken utsträckning de olika metoderna förekommer och hur de används.

---

18. Bloom och Van Reenen 2007.

## MANAGEMENTMETODER SOM ÄR ALLMÄNGILTIGA

Bloom och Van Reenen har från början utvecklat sitt mätverktyg för att det ska kunna användas för att analysera verksamheter oberoende av sektor, organisationstyp eller sammanhang. Utgångspunkten är således ett best practice-perspektiv, att det finns vissa styrnings- och ledningsmetoder som är allmängiltiga och som bidrar positivt till alla sorters verksamheter om de används på ett klokt sätt. Praktisk erfarenhet och ett större antal vetenskapliga studier har visat att vissa metoder och processer leder till gynnsam verksamhetsdrift och i längden till ökad konkurrenskraft och lönsamhet. Detta gäller inom både industrin och tjänstesektorn.<sup>19</sup> Undersökningsverktyget har använts i studier av över 10 000 verksamheter i mer än 20 länder och i flera olika branscher och sektorer, bland annat tillverkningsindustri,<sup>20</sup> vård<sup>21</sup> och omsorg.<sup>22</sup> Dessa studier ger belägg för att användningen av vissa managementmetoder ger positiva utfall oavsett sektor och organisationstyp.<sup>23</sup>

Ur vårt perspektiv finns det två tydliga fördelar med att använda en befintlig undersökningsmetod. Dels har den genomgått omfattande prövning, vilket stärker tillförlitligheten, och dels blir det möjligt att sätta in våra resultat i ett större sammanhang genom att göra jämförelser med befintliga studier.

## Metoder för att mäta, sätta upp mål och skapa incitament

Det mätverktyg som vi använder utgår från en uppdelning av styrning och ledning i tre övergripande områden:

---

19. Se vidare till exempel Hayes m.fl. (2005), Sprague (2007) eller Brown (2013).

20. Bloom och Van Reenen 2007.

21. Bloom m.fl. 2010.

22. Delfgauw m.fl. 2012.

23. Vi vill uppmärksamma att studien mäter just ledning och styrning genom användande av olika managementmetoder. För att dessa metoder ska fungera väl krävs att de är anpassade till den specifika miljön och används på ett lämpligt sätt. Det är en operativ fråga om i så fall hur detta sker, vilket har belysts i ett flertal studier. Vår studie är mer aggregerad till sin natur. För att ge ett exempel så mäter vår studie förekomsten och användandet av metoder kring förbättringsarbete, medan operativa studier i stället skulle dokumentera exakt vilka förbättringsverktyg som används och hur de har anpassats till arbetsförhållanden i den enskilda verksamheten.

- *Funktioner och processer* avser sådant som direkt påverkar tillverkningen av produkten eller utförandet av tjänsten, såsom anpassning av arbetsmiljö, system för förbättringar och insyn i personalens arbetsinsatser. Utvecklingen av dessa metoder har sin grund i olika process- och förbättringskoncept för industriell produktion, men återfinns numera även i andra branscher.
- *Målstyrning* omfattar metoder som är inriktade på tydlighet och höga ambitioner när det gäller att definiera och följa upp mål utifrån ett verksamhetsperspektiv. Dessa mät- och styrstrategiska verktyg har sitt ursprung inom redovisnings- och ekonomistyrningsområdet. De har stegvis utvecklats mot en mer operativ styrning av bland annat produkt- och processkvalitet.
- Metoder avseende *Incitament och personalutveckling* handlar om vilka strukturer som finns på plats för att motivera och utveckla personalen. Dessa är viktiga för att organisationen ska vara innovativ och lärande och därmed säkerställa sin långsiktiga konkurrenskraft. Att skapa rätt sorts incitament har fått ökad betydelse i takt med att personalens kunskap betonas för god verksamhetsdrift.

Som framgår av beskrivningarna ligger den här uppdelningen av praktiska metoder nära den teoretiska uppdelningen i de tre områdena struktur, riktning och förmåga. Funktioner och processer motsvarar ungefär struktur, målstyrning motsvarar ungefär riktning och incitament och personalutveckling motsvarar ungefär förmåga.

#### VARJE MANAGEMENTOMRÅDE BESTÅR AV ETT ANTAL OLIKA METODER

Varje område i undersökningen består av ett antal mer specifika styrnings- och ledningsmetoder. Dessa har sitt ursprung i olika teoretiska ämnesinriktningar. Från industriell produktion återfinns till exempel processororienterade styrningsmetoder som lean och flödesinriktat arbete samt kontinuerligt förbättringsarbete. De bygger på en blandning av principer och metoder som för det första möjliggör kvalitetsförbättringar genom ökad standardisering och kontroll, och för det andra bidrar till att sänka kostnader genom minskade ledtider, kortare lagerhållning och mindre svinn. Fokuseringen på förbättringsarbete, där hela personalens kunskap utnyttjas för att skapa produkt- eller processförbättringar och därmed kontinuerligt stärka organisations konkurrenskraft, ger de an-

ställda möjlighet till ett mer kreativt arbete. Flera av dessa metoder har sin grund i utvecklingen av ett systematiskt och kvalitetsinriktat arbete inom tillverkningsindustrin, men har sedermera vidgats i innehåll och syfte. Metoderna återfinns numer i en rad branscher.

Andra metoder kommer från arbetsorganisations- och ledarskapsforskningen, som lyft fram vikten av att ta tillvara och utveckla de anställdas förmågor.

Även forskning inom ekonomistyrning och redovisning har bidragit till de inkluderade managementmetoderna. Härifrån kommer till exempel balanserade styrkort och modeller för strategiska och operativa styrsystem, olika kvalitetsmodeller och kundorienterad verksamhetsutveckling.<sup>24</sup>

#### SITUATIONSANPASSNING KRÄVS FÖR FRAMGÅNG

Vi vill betona att framgångsrik verksamhetsstyrning handlar om att utgå från den egna verksamheten och anpassa generella metoder och modeller utifrån de specifika förutsättningar som gäller i varje enskilt fall. Det handlar inte om att oreflekterat tillämpa en viss styrmodell. Det har både i teori och i användandet av mät- och styrmetoder skett en övergång från ett smalt fokus på ekonomiska mått och resultat till ett bredare perspektiv. Tonvikten har även flyttats från att uteslutande se till ekonomisk effektivitet till att använda mer inkluderande mått, såsom kvalitet, kundnöjdhet och personalutveckling. Modeller och metoder för ledning och styrning av verksamheter har gått från att vara inriktade på resursutnyttjande till måluppfyllnad. Fokus har flyttats från vad som ska mätas till hur mått ska hanteras för att driva verksamheten framåt i enlighet med uppsatta mål. Det har gett styrmetoderna en mer strategisk och dynamisk roll i verksamheten.<sup>25</sup> Därför har även vår studie en bred ansats och inkluderar olika former och typer av managementmetoder.

## Sociala aspekter påverkar tillämpningen av managementmetoder

Enligt ett renodlat best practice-perspektiv finns det inget som hindrar en organisation från att använda lämpliga managementmetoder och

24. De olika metodernas roll och samverkan för god verksamhetsdrift har diskuterats vidare i till exempel Shah och Ward (2003, 2007) och de Menezes m.fl. (2010).

25. Se till exempel Pinheiro de Lima m.fl. (2012) för en utförligare beskrivning.

tillämpa dem på rätt sätt. I praktiken kan det dock ibland vara svårt att få en managementmetod att fungera fullt ut. Utifrån befintlig managementforskning är det mer troligt att enskilda verksamheter präglas av omständigheter som försvårar tillämpningen än att svårigheterna handlar om förutsättningar för hela branscher eller sektorer. Sådana försvårande omständigheter kan vara allt från oförmåga att utveckla eller hantera en viss managementmetod till illa genomtänkt resurstilldelning eller ointresse hos de anställda att få metoderna att fungera. Michael Ballé har utvecklat resonemanget och identifierat en ovilja eller oförmåga hos chefer som begränsande faktor. Han menar att sådana sociala aspekter är viktiga att ta hänsyn till.<sup>26</sup> Även forskare som Richard Cooney och Jostein Pettersen har belyst denna problematik.<sup>27</sup>

Man kan således dela upp tillämpningen av managementmetoder i två samverkande dimensioner, dels de tekniska processer och verktyg som metoderna består i, dels de sociala aspekter som krävs för att det tekniska ska fungera.<sup>28</sup> Ett exempel från vår studie är användningen av kontinuerliga förbättringar, där personalen på ett systematiskt sätt ges möjlighet att delta i problemlösningar. De tekniska aspekterna består av infrastruktur som mötestider, insamling och vidarebefordran av förslag med mera. De sociala aspekterna utgörs av den underliggande förankringen i organisationen som behövs för att personalen ska vilja vara delaktig och lämna förslag vid mötena. Suzanne De Treville och John Antonakis har utvecklat resonemanget kring detta och belyser olika typer av motivation hos personalen att delta i förbättringsåtgärder och andra managementmetoder.<sup>29</sup>

#### DET TAR TID ATT IMPLEMENTERA MANAGEMENTMETODER

Kopplat till relationen mellan de tekniska och sociala dimensionerna bör också frågan om managementmetodernas mognad behandlas, det vill säga hur lång tid det tar från det att en metod börjar användas inom en verksamhet till dess att den börjar påverka arbetsprocesser och utfall.

Det kan finnas en risk i vår studie att en viss managementmetod har

---

26. Ballé 2005.

27. Cooney 2002; Pettersen 2009.

28. Se till exempel Shah och Ward 2007.

29. De Treville och Antonakis 2006.

införts men ännu inte hunnit få någon effekt. Det är främst managementmetoder som kräver beteendeförändring hos personalen som är tidskrävande, till exempel anställdas engagemang i förbättringsarbetet. Men i de fall sådana managementmetoder är med i studien är det graden av tillämpning som mäts och inte utfall, till exempel hur stor andel av personalen som systematiskt inkluderas i förbättringsarbete – inte hur många förbättringsförslag som frambringas. Medan det är möjligt att relativt snabbt inkludera personalen – utan att använda några större finansiella eller tidsmässiga resurser – kan det ta flera år att få en större andel av personalen att aktivt bidra på förbättringsmöten (vilket inte mäts i studien). För att en managementmetod ska omsättas i ökad konkurrenskraft måste båda delarna finnas på plats och fungera. Detta innebär att användningen av en managementmetod kan ha olika starka effekter på bland annat kostnader och produktkvalitet i olika organisationer. Att vår studie mäter vad cheferna berättar om management vid ett tillfälle är därmed en potentiell svaghet som skulle kunna mildras genom upprepade intervjuer eller direkta observationer av verksamheten.

## Resultat från tidigare studier

Det mätverktyg vi använder har funnits med i ett flertal liknande studier med relativt överensstämmande resultat.<sup>30</sup> Bloom och Van Reenen sammanfattar de övergripande resultaten i en översiktsstudie enligt följande:<sup>31</sup>

- Det finns en stor variation i managementkvalitet mellan olika länder och även mellan olika företag i samma branscher.
- Företag som, enligt detta sätt att mäta, har högre managementkvalitet tenderar att vara större och prestera bättre i en rad dimensioner: de är mer produktiva, har högre tillväxt och bättre överlevnadsförmåga.<sup>32</sup>

---

30. Vi vill speciellt nämna en studie i form av ett fältexperiment där slumpmässigt utvalda textiltföretag i Indien fick konsult hjälp med att implementera de managementmetoder som mäts med denna intervjumetod. De företag som på detta sätt började använda rekommenderade managementmetoder uppvisade stora förbättringar lönsamhet i förhållande till en kontrollgrupp (Bloom m.fl. 2013).

31. Bloom och Van Reenen 2010, s. 204–205.

32. Det finns flera skäl till att större företag använder sig av managementmetoder i högre utsträckning, till exempel deras tillgång till kunnig personal som kan avsätta tid



- Hård konkurrens framtvingar högre managementkvalitet.
- Multinationella företag håller typiskt sett hög managementkvalitet.
- Familjeägda företag som utser en familjemedlem som vd håller ofta lägre managementkvalitet. Förklaringen är sannolikt att sådana företag inte rekryterar bästa möjliga person som vd. Att rekrytera vd inom familjen kan även påverka fler personer i verksamheten när de inser att vd-posten inte är tillgänglig, vilket kan minska deras motivation att lyckas väl på andra chefsposter.
- Börsnoterade och riskkapitalägda företag uppvisar i allmänhet hög managementkvalitet, medan det omvända gäller för statsägda företag.
- Företag med välutbildade medarbetare tenderar att ha hög managementkvalitet.

Givet erfarenheter från tidigare studier om användande av managementmetoder, kan vi med andra ord förvänta oss att vissa äldreboenden, till exempel de som är utsatta för konkurrens, kommer att uppvisa högre managementkvalitet. Vi kan även förvänta oss att de äldreboenden som, enligt vår mätmetod, styr och leder på ett mer genomtänkt och systematiskt sätt, kommer att vara mer produktiva. Den faktiska mätningen, det vill säga hur våra intervjuer genomfördes och poängsattes, beskriver vi i kapitel 4.

## Är det relevant att mäta managementkvalitet i äldreomsorgen?

En viktig fråga för den här rapporten är om det här sättet att mäta managementkvalitet är relevant för en studie av äldreomsorgen. Den underliggande frågan är om vi tror att äldreomsorgen blir bättre av att verksamheten bedrivs med hjälp av de managementmetoder som mäts genom det undersökningsverktyg som vi använder.

Det finns flera faktorer som talar för att så är fallet, utöver de generella

---

för kunskapsspridning, samt de stordriftsfördelar som följer när metoderna används vid många enheter samtidigt. Det är även möjligt att stora företag har ett större behov av att använda systematiska managementmetoder.

resultaten från tidigare studier som redovisats ovan. Till att börja med vill vi betona att flera av metoderna är så pass intuitiva att de flesta verksamheter borde dra nytta av att tillämpa dem. Det kan till exempel knappast skada en organisation att aktivt försöka rekrytera och behålla talangfulla personer. Mätmetodens lämplighet för äldreomsorg stöds även av tidigare studier av olika verksamheter inom den offentliga sektorn, bland annat studier av sjukvård,<sup>33</sup> skolor<sup>34</sup> och universitet.<sup>35</sup> Den närmast relaterade studien jämför managementkvalitet hos vinstsyftande respektive ideella organisationer som driver äldreboenden eller adoptionsförmedlingar.<sup>36</sup> Gemensamt för dessa studier är att hög managementkvalitet, enligt det mätverktyg som används, sammanhänger med hög kvalitet i de tjänster som verksamheterna levererar, utifrån de utfallsmått som forskarna haft att tillgå, så som patienters överlevnadschanser när det gäller sjukvård och elevers utbildningsresultat när det gäller skolor. Detta generella mönster återfinns även i den nämnda studien av äldreboenden och adoptionsförmedlingar även om flera av studiens resultat inte är statistiskt signifikanta.<sup>37</sup> Om så även är fallet i den svenska äldreomsorgen är förstås ytterst en empirisk fråga.

En relaterad fråga är om man bör tillämpa samma typ av managementmetoder i olika driftsformer, till exempel i kommunala och privata äldreboenden. Det teoretiska best practice-perspektiv som vårt mätverktyg grundar sig i utgör skäl för att så är fallet. Dessutom talar resultat från redan beskrivna studier för att managementmetoderna kan förväntas vara generellt tillämpbara oavsett sektorspecifika förhållanden.<sup>38</sup> I linje med detta finner den nämnda studien av engelska äldreboenden och adoptionsbyråer inte några större skillnader i hur managementmetoder påverkar prestationer hos vinstsyftande och ideella utförare.<sup>39</sup>

I den här studien undersöker vi om det finns skillnader i användningen av managementmetoder mellan olika grupper av äldreboenden, bland annat mellan kommunala och privata. Eftersom både kvalitets-

---

33. Bloom m.fl. 2010; Chandra m.fl. 2013; McConnell m.fl. 2013.

34. Di Liberto m.fl. 2013; Bloom m.fl. 2014.

35. McCormack m.fl. 2014.

36. Delfgaauw m.fl. 2012. Eftersom deras data kommer från Storbritannien har de dock väldigt få offentliga äldreboenden att studera.

37. Studien (Delfgaauw m.fl. 2012) har bara 169 observationer, dessutom med begränsad variation i kvalitetsmått.

38. För vidare diskussion om detta, se till exempel Hayes m.fl. 2005.

39. Delfgaauw m.fl. 2012.

och kostnadsdata är förknippade med betydande osäkerhet har tidigare svenska studier haft svårt att studera bland annat effekter av privatisering och konkurrensutsättning inom äldreomsorgen. I det perspektivet är vår studie intressant genom att uppmätt managementkvalitet ger en indikation på hur effektivt en verksamhet drivs. Men vi undersöker också – så gott det går – samband mellan management- och omsorgskvalitet, enligt de mått på omsorgskvalitet som finns tillgängliga och går att koppla till de äldreboenden som ingår i vår studie. Däremot mäter vi inte äldreboendernas kostnader i den här studien. Tyvärr är kostnaderna för äldreomsorg inte helt jämförbara mellan kommuner och ofta inte tillgängliga för enskilda äldreboenden. Att inkludera kostnader i analysen är därför en prioriterad uppgift i framtida studier.

## 4. Så här gjordes studien

I det här kapitlet behandlar vi frågor om studiens genomförande. Kapitlet innehåller en beskrivning av det mätverktyg som vi använder och hur vi har anpassat det till den svenska äldreomsorgen. Vi beskriver också mer utförligt vilka styrnings- och ledningsmetoder som inkluderas i studien, vilken roll de har i verksamheten samt hur de har kartlagts i intervjuerna. Därefter följer en presentation av vår datainsamling samt av hur tolkningen av den insamlade informationen gjorts.

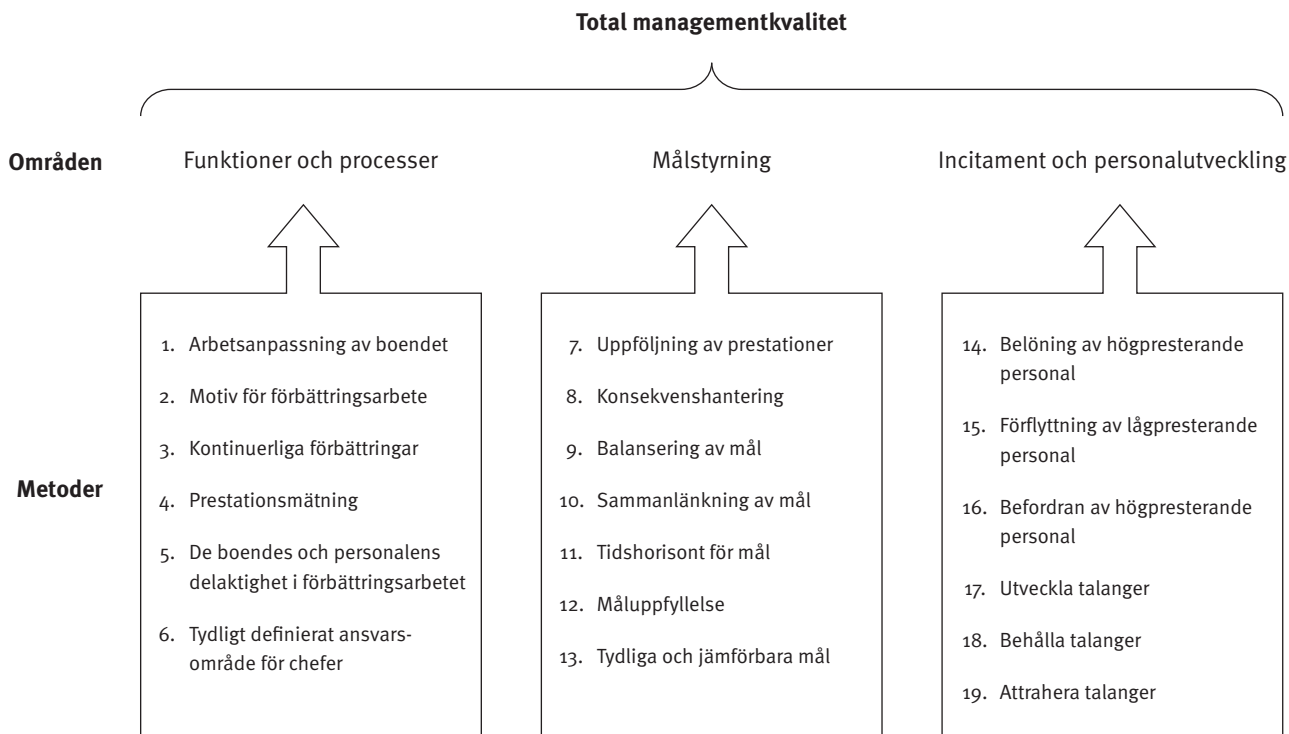
### Intervjuundersökningens struktur

Studien bygger som nämntes i föregående kapitel på ett mätverktyg i form av en intervjuundersökning som har utvecklats av Bloom och Van Reenen<sup>40</sup> med frågor som täcker tre managementområden: Funktioner och processer, Målstyrning samt Incitament och personalutveckling. Med hjälp av undersökningens frågebatteri kartläggs användningen av 19 olika managementmetoder fördelade på de tre områdena. Figur 4.1 illustrerar den trädstruktur som anger hur de 19 metoderna bildar de tre områdena och, överst i trädet, ett mått på total managementkvalitet.

I de följande avsnitten beskrivs de tre managementområdena, deras underliggande logik och de olika metoder som sorterats in under respektive område samt vilka frågor som är knutna till respektive metod och område.

---

40. Bloom och Van Reenen 2007.



**Figur 4.1.** Metoder, områden och total managementkvalitet.

## Funktioner och processer

Managementmetoder inom området Funktioner och processer innefattar arbetsflöden och förbättringsåtgärder. Syftet med denna del av intervjun är att identifiera om och på vilka sätt sådana metoder används. Frågorna handlar dels om vilka metoder som används, dels vilka stödjande rutiner som finns på plats. För att få en uppfattning om det senare täcker frågorna även metodernas förankring hos personalen och kopplingar till andra metoder. Svaren på frågorna ska ge en bild av hur genomtänkta arbetsprocesserna är på äldreboendet samt hur mycket lärande och systematisk förbättring som sker. Området innefattar sex metoder, vilka återges i tabell 4.1. Metoderna inom det här området återfinns i den dagliga verksamheten »på golvet«.

**Tabell 4.1.** Metoder inom området Funktioner och processer.

<b>Managementmetod</b>	<b>Syfte</b>
1. <i>Arbetsanpassning av boendet</i>	Testar hur väl rutiner är utformade på infrastrukturnivå, t.ex. hur äldreboendet är anpassat för matlagning och vårdbehov, och om personalen arbetar proaktivt med att förbättra arbetsorganisationen så att arbetsuppgifterna blir enklare att genomföra.
2. <i>Motiv för förbättringsarbete</i>	Testar motiv bakom operativa förändringar och hur dessa motiveras och kommuniceras.
3. <i>Kontinuerliga förbättringar</i>	Testar processer för och attityder till ständiga förbättringar och ifall tidigare lärdomar tillvaratas och dokumenteras.
4. <i>Prestationsmätning</i>	Testar om prestationer mäts genom meningsfulla nyckeltal/prestationsmått och med lämplig regelbundenhet.
5. <i>De boendes och personalens delaktighet i förbättringsarbetet</i>	Testar om boende och personal får vara delaktiga i förbättringsarbetet.
6. <i>Tydligt definierat ansvarsområde för chefer</i>	Testar om det finns formella ledarskapsroller och om ansvaret för att uppnå mål är lagt på cheferna.

## Målstyrning

Metoderna inom området Målstyrning omfattar tre aspekter:

1. Kopplingen mellan mål som är satta för olika nivåer i organisationen, vilken ger en indikation på kvaliteten på organisationsstyrningen och den verksamhetsövergripande ledningen.
2. Hanteringen av dimensioner som tid, fokus och jämförbarhet hos uppsatta mål, vilken ger en indikation på hur genomtänkta och fungerande de satta målen är.
3. Uppföljning och konsekvenshantering.

Till skillnad från de managementmetoder som utgör området Funktioner och processer avser metoder inom detta område verksamheten i sin helhet, snarare än den dagliga driften (som står i fokus i Funktioner och processer). Målstyrningsområdets managementmetoder listas i tabell 4.2.

**Tabell 4.2.** Metoder inom området Målstyrning.

<b>Managementmetod</b>	<b>Syfte</b>
7. <i>Uppföljning av prestationer</i>	Testar om prestationer övervakas/följs upp med lämplig regelbundenhet och kommuniceras till personalen.
8. <i>Konsekvenshantering</i>	Testar om personalens prestationer får olika konsekvenser (positiva eller negativa).
9. <i>Balansering av mål</i>	Testar om prestationsmålen täcker olika aspekter av verksamheten och inte enbart är snävt fokuserade på ett visst mål (t.ex. lönsamhet).
10. <i>Sammanlänkning av mål</i>	Testar om målen är bundna till organisationens mål och hur väl de genomsyrar organisationen.
11. <i>Tidshorisont för mål</i>	Testar om äldreboendet använder olika tidshorisonter (kort- och långsiktiga) för planering och mål.
12. <i>Måluppfyllelse</i>	Testar om svårigheten att uppfylla målen ligger på en lämplig nivå.
13. <i>Tydliga och jämförbara mål</i>	Testar hur lätta prestationsmåten är att förstå och om prestationer kommuniceras öppet.

## Incitament och personalutveckling

Området Incitament och personalutveckling omfattar frågor avseende de strukturer som finns på plats för att säkerställa att personalen har förmågan att utföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt. Frågor ställs om hur såväl hög- som lågpresterande personal hanteras, med viss tonvikt på de högpresterande.

Området är viktigt av två skäl: dels är arbetet på äldreboenden inte standardiserat utan kräver att personalen har förmåga att förstå och lösa uppgifter relativt självständigt, dels kräver managementmetoder inom området Funktioner och processer att personalen är kompetent och vill prestera på jobbet. Notera att frågorna som ställs är på systemnivå och handlar om systematik genom användande av metoder och inte om den enskilde anställdes prestationer som sådana. De managementmetoder som ingår i området Incitament och personalutvecklingen listas i tabell 4.3.

Det är värt att notera att studien inte täcker ledarskapsfrågor i sig,

**Tabell 4.3.** Metoder inom området Incitament och personalutveckling.

Managementmetod	Syfte
14. <i>Belöning av högpresterande personal</i>	Testar om goda prestationer belönas.
15. <i>Förflyttning av lågpresterande personal</i>	Testar om äldreboendet kan hantera lågpresterande medarbetare.
16. <i>Befordran av högpresterande personal</i>	Testar om befordran är prestationsbaserad.
17. <i>Utveckla talanger</i>	Testar hur stor vikt som läggs vid att ta tillvara högpresterande personal.
18. <i>Behålla talanger</i>	Testar om organisationen arbetar aktivt med att behålla högpresterande personal.
19. <i>Attrahera talanger</i>	Testar hur värdeerbjudandet för den anställde ser ut.

såsom ledarnas roll och beteende, trots att man kan förvänta sig att de har en viktig roll i god verksamhetsdrift. I stället undersöks om metoder som har visat sig leda till just god verksamhetsdrift finns på plats. Systematisk användning av dessa metoder kräver chefer som både förstår hur metoderna bör användas och har förmågan att förankra dem hos personalen.

## Intervjuundersökningens struktur

Var och en av de 19 metoderna kartläggs med hjälp av en huvudfråga som delas upp i flera underfrågor. Alla frågor, inklusive underfrågor, finns listade i Appendix A. Genom underfrågorna erhålls en både bredare och djupare förståelse för hur och i vilken grad den aktuella metoden används på äldreboendet. Till exempel har huvudfrågan om *Sammanlänkning av mål* (fråga 10 i Appendix A) underfrågor om motiv bakom organisationens mål, hur dessa kopplas till personalgrupper och individer samt till verksamhetens prestationer. Vid varje fråga ombeds den intervjuade chefen att ge konkreta exempel för att illustrera sina svar.

Ett annat exempel på hur intervjun går till ges av hur metoden *Behålla talanger* undersöks (fråga 18 i Appendix A). För att testa om boendet arbetar aktivt med att behålla kompetenta och högpresterande med-



arbetare frågar intervjuaren först vilka åtgärder verksamhetschefen vidtar om en duktig medarbetare avser att sluta. Sedan ber intervjuaren om en beskrivning av fall där man har lyckats respektive misslyckats med att behålla en sådan medarbetare. På så sätt får intervjuaren information om rådande förhållanden samt om hur man agerar för att hantera dylika frågor. Dessa exempel gör det lättare för intervjuaren att bedöma vilka metoder som de facto används på äldreboendet och hur dessa metoder används.

## Anpassningar av intervjuundersökningen

Vid tidigare studier har olika modifikationer av det ursprungliga frågebatteriet gjorts, beroende på vilket specifikt fokus som studien haft. Så har även skett i det här fallet för att frågorna ska passa bättre för den typ av verksamhet, äldreboenden, som vi undersöker. Anpassningen har bestått i ändring av vissa termer i frågorna samt tillägg av frågor. Dessa anpassningar beskrivs nedan.

Vi har översatt frågor om managementmetoder, och även ändrat vissa termer för att de ska passa kontexten bättre och för att lättare kunna förstås av dem som blir intervjuade. Till exempel har vi tagit bort sektorspecifik terminologi som ursprungligen avsett managementmetoder inom tillverkningsindustrin såsom ständiga förbättringsloopar och kvalitetscirklar i olika former. Även om sådana metoder har fått en vidare spridning är det inte säkert att deras tillhörande terminologi är begriplig för chefer inom äldreomsorgen.

En annan modifikation handlar om hur de olika managementmetoderna är indelade. Dessa har grupperats på delvis olika sätt i olika studier. Exempelvis fördelar McConnell med kollegor<sup>41</sup> liksom Bloom med kollegor<sup>42</sup> de enskilda metoderna till fyra övergripande områden, medan Bloom och Van Reenen<sup>43</sup> gör en uppdelning av samma managementmetoder i tre områden. Den egentliga skillnaden är att uppdelningen på fyra områden skiljer på metoder som handlar om operativ drift respektive mätning, medan dessa annars hålls ihop. Den förra uppdelningen är fördelaktig om verksamhetens arbetsprocesser är väldigt varierande eller

---

41. McConnell m.fl. 2013.

42. Bloom m.fl. 2010.

43. Bloom och Van Reenen 2007.

komplexa, för det möjliggör en bättre förståelse för metoder som används för att på ett systematiskt sätt hantera detta. I fallet med äldreboenden finns inget stort behov av att särskilja managementmetoder för hantering av komplexitet eller variation i omsorgsverksamheten, så den ursprungliga indelningen i tre områden har behållits.

#### TILLÄGGSFRÅGOR

Utöver de frågor som vanligtvis ingår i denna enkät har vi ställt frågor om egenskaper och allmänt rådande förhållanden på det enskilda äldreboendet. Bland annat har vi frågat om gemensamma utrymmen och om äldreboendet har någon inriktning (till exempel mat, musik eller religion).

Vi har även ställt verksamhetsrelaterade frågor om antal platser, beläggningsgrad och personalens arbetsroller. För att kartlägga vilken tillgång till kunskap om managementmetoder som de anställda har inom respektive verksamhet har vi även ställt frågor om huruvida chefen är med i något nätverk och om närhet till andra boenden. I intervjuerna har även frågor ställts om chefens bakgrund och ledarskapsfarenhet samt om chefen har mandat att självständigt fatta investeringsbeslut.

## Datainsamling

Intervjuundersökningen genomfördes under sommaren och hösten 2013 vid Institutet för Näringslivsforskning (IFN). Gruppen av intervjuare bestod av sju civilingenjörer med examen i industriell ekonomi från KTH samt studie- och yrkeserfarenhet av styrnings- och ledningsfrågor på verksamhetsnivå. De var uttryckligen rekryterade utifrån sin förmåga att med relativt hög säkerhet kunna göra bedömningar om styrning och ledning i form av uppmätt kvalitet för de 19 inkluderade managementmetoderna. De har en djup förståelse för vad metoderna avser och hur de bör tillämpas. Detta innebar att behovet av kontroll av intervjuarnas bedömningar genom exempelvis duplicerande oberoende intervjuer med samma chef ansågs lägre än normalt vid genomförandet av den här typen av studier. Vid ett fåtal tillfällen satt vi med och lyssnade under intervjuerna för att se om deras bedömning avvek från vår. Vi kom fram till att den inte gjorde det.

## ÄLDREBOENDEN SOM INGICK I UNDERSÖKNINGEN

Vi kontaktade alla 2 334 äldreboenden i Sverige som listades av Socialstyrelsen i juli 2013.<sup>44</sup> Vi tog kontakt med ansvariga på äldreboendena i tre steg. Först skickade vi ett personligt email till den som stod som chef för respektive äldreboende med information om att vi genomför en vetenskaplig undersökning om styrning och ledning inom äldreomsorgen och att vi inom kort skulle höra av oss genom ett telefonsamtal. Därefter följde ett telefonsamtal där intervjuaren försökte boka tid för en intervju. Upp till tio telefonsamtal gjordes till varje boende för att få tala med dess chef. I sista steget genomfördes en intervju som tog ungefär 45 minuter.

Totalt genomfördes intervjuer med verksamhetschefer på 497 boenden. Det ger en svarsfrekvens på 21 procent. Svarsfrekvensen är lägre än i flera av de studier som tidigare använt sig av metoden; till exempel rapporterar Bloom och Van Reenen<sup>45</sup> en svarsfrekvens på 44 procent i en internationell studie. En viktig förklaring till skillnaden är att vår studie kräver medverkan av just verksamhetschefen som inte kan ersättas av någon annan i chefsposition på samma äldreboende. För de andra studierna med liknande metod har urvalet möjliggjort potentiellt deltagande av flera personer inom samma verksamhet, vilket medfört att medverkan lättare uppnås. Som nämndes ovan har till exempel Bloom och Van Reenen i sina studier om tillverkningsindustrin sökt efter chefer med insyn i användandet av managementmetoder i verksamheten.<sup>46</sup> Men chefens specifika befattning har inte fastställts på förhand, vilket gjort det möjligt att kontakta flera personer i chefsposition för varje enskild verksamhet tills någon gått med på att medverka. Kravet på en intervju med verksamhetschefen i vår studie är dock i linje med andra studier om managementmetoder som genomförts, såsom Industrial Excellence Award (IEA) och International Manufacturing Strategic Survey (IMSS).<sup>47</sup> Vi genomför en bortfallsanalys

---

44. Vi utgick från de äldreboenden som listades i Äldreguiden. Äldreguiden presenterar information om de äldreboenden som har rapporterat till Socialstyrelsen och som har hand om minst fyra äldre personer.

45. Bloom och Van Reenen 2010.

46. Bloom m.fl. 2010.

47. Båda dessa studier utforskar hur konkurrenskraftiga företag blir genom tillämpning av olika managementmetoder. De har använts för att undersöka företag i flera länder världen över. De delar av IEA och IMSS som mest liknar vår studie genom att gå ut till ett brett urval av företag har en svarsfrekvens på 20–30 procent. Men eftersom dessa studier bygger på en utskickad enkät finns ingen garanti för att det är den chef som bjuds in att svara som verkligen gör det.

i Appendix D för att undersöka om och hur urvalet av äldreboenden i vår studie kan tänkas påverka resultaten. Vår övergripande bedömning är att bortfallet inte påverkar studiens resultat, även om vår bortfallsanalys endast fångar om urvalet i breda drag är godtagbart medan vi inte har kunnat analysera om det finns systematiska skillnader i omsorgskvalitet mellan de som svarar och inte svarar inom respektive grupp.

#### INTERVJUPERSONERNA

Intervjuerna gjordes med den högsta ansvariga chefen på svenska äldreboenden, det vill säga på boendenivå. Notera att vissa företag driver flera boenden och då kan ingå med flera observationer i studien. Detsamma gäller även för kommuner. Detta är inte ett problem, utan ger möjlighet till flera intressanta jämförelser.

#### STUDIENS VALIDITET

Ett potentiellt problem för studiens validitet är att insamlade data är baserade på den intervjuades beskrivning av rådande förhållanden snarare än på direkta observationer av dessa. För att minska detta problem har intervjuaren bedömt svaren om managementmetoder utan att informera den intervjuade chefen om hur bedömningen görs. Intervjuaren hade å sin sida inte någon förhandsinformation om enskilda äldreboenden. Detta så kallade double blind-förfarande är vedertaget vid genomförandet av denna typ av studier. Vi genomförde även ett mindre antal verksamhetsbesök för att observera förhållanden och förbättra förmågan att sammanställa intervju-svaren och sedan tolka de insamlade resultaten. Flera av intervjuerna gjorde också besök på boenden för att bättre förstå rådande förhållanden och underlätta interaktionen med verksamhetscheferna under intervjuerna.

## Poängsättning av managementmetoder

Intervjuerna gjordes i form av öppna frågor, till exempel: »Hur tillvaratas idéer och erfarenheter från personal, patienter eller närstående organisationer?« En sluten version av denna fråga skulle vara: »Tar ni tillvara idéer och erfarenheter från personal, patienter eller närstående organisationer?« med ett ja eller nej som förväntat svar. Öppna frågor är inte lika ledande – slutna frågor kan ofta antyda vad som betraktas som standard-förfarande. För varje managementmetod följde intervjuaren upp med fler

frågor, ofta genom att be om ett exempel. Den nyss nämnda frågan följdes till exempel upp med frågan: »Kan du ge ett exempel på en förbättring som genomfördes på grund av sådant deltagande?»

Intervjuaren tog anteckningar under intervjun. Efter intervjun poängsatte intervjuaren varje managementmetod på en skala från 1 (sämst) till 5 (bäst), utifrån de svar som erhållits, enligt i förväg bestämda kriterier. Generellt gäller att låga värden ges för avsaknad av metoden eller för dålig anpassning av metoden till verksamheten, medan värden över 3 ges för managementmetoder som är väl anpassade till verksamheten och som används av personalen i större utsträckning eller som täcker alla delar av verksamheten. Detta innebär att även relativt små variationer i poängsättningen av managementmetoder kan innebära stora skillnader i verksamhetsutfall.

#### EXEMPEL PÅ POÄNGSÄTTNINGSKRITERIER

Ett exempel på poängsättning är hur metoden *Konsekvenshantering* bedöms. I detta fall bygger poängsättningen bland annat på frågan: »Om ni har beslutat om en uppföljningsplan på ett möte, vad händer om den inte följs?» Den lägsta poängen delas ut om misslyckanden att nå överenskomna mål inte medför några konsekvenser alls, medan den högsta poängen delas ut om misslyckanden att nå överenskomna mål medför utbildning inom svagare områden eller omflyttning av personal utifrån var deras kompetens passar bäst.

Ett annat exempel på hur poängsättningen gjordes är att följande kriterier användes för att poängsätta metod 15 *Förflyttning av lågpresterande personal*:

- 1 poäng: Lågpresterande medarbetare får sällan lämna sin position eller sitt arbete.
- 3 poäng: Lågpresterande medarbetare får stanna på sin position i minst ett år innan åtgärder vidtas.
- 5 poäng: Lågpresterande medarbetare får lämna äldreboendet alternativt får mindre kritiska arbetsuppgifter så fort svagheter identifierats.

Märk att specifika kriterier för poäng 2 och 4 saknas. De beskrivningar som finns är till för att ge intervjuaren parametrar inom vilka erhållna intervjusvar passar in – inte för att i detalj specificera vad som krävs för att erhålla en viss poäng. En fördel med detta förfarande är att det blir enklare att aggregera olika aspekter av managementmetoder, såsom beskrivits tidigare. Men enkätens struktur ställer därför också höga krav

på intervjuarens förmåga att förstå potentiell och faktisk användning av olika metoder för att kunna poängsätta korrekt. Därför har det varit viktigt att använda intervjuare med en god förståelse för relevanta managementmetoder.

Under intervjun gjorde intervjuaren också en bedömning av verksamhetschefens kunskap om managementmetoder, villighet att delge information och tålmod (på en femgradig skala). Dessutom noterades datum, tidpunkt och längd på varje intervju.

## Total managementkvalitet och relation mellan olika delar av enkäten

Frågorna har grupperats i områden enligt den logik som figur 4.1 beskriver. Men inbördes bygger enskilda frågor inte på någon viss hierarki eller kräver att de ställs i en bestämd ordning. Frågorna är oberoende av varandra, och ett visst boende kan få höga värden på en managementmetod och låga värden på en annan, både inom ett och samma område och inom olika områden. Som man kan förvänta sig finns det i praktiken ganska starka samband mellan poängen på olika frågor, men ibland också stora skillnader mellan olika metoder på ett och samma äldreboende.

Som mått på total managementkvalitet använder vi ett oviktat genomsnitt av de 19 enskilda metoderna. Vi beräknar också oviktade genomsnitt för de tre områdena Funktioner och processer, Målstyrning samt Incentament och personalutveckling. Det är således viktigt att notera att det värde som ges för varje managementmetod är ett aggregerat värde av de svar som ges på managementmetodfrågan tillsammans med dess underfrågor. Dessa har som nämnts inte en hierarkisk relation sinsemellan utan likställs. Det beror på att de är till för att ge en bred täckning liksom en specifik förståelse för rådande förhållanden avseende användningen av en given managementmetod.

## 5.

# Managementkvalitet vid svenska äldreboenden

I detta och följande kapitel presenterar vi insamlade data för managementmetoder vid svenska äldreboenden. Först beskriver vi de äldreboenden som ingår i vårt datamaterial och presenterar sedan deskriptiv statistik för managementkvalitet vid dessa boenden. Vi fokuserar på total managementkvalitet (genomsnittet över alla managementmetoder) och på managementkvalitet uppdelat i de tre områdena Funktioner och processer, Målstyrning samt Incitament och personalutveckling. Vi presenterar även erhållna värden för var och en av de enskilda managementmetoderna.

Som beskrivs i tabell 5.1 omfattar vårt datamaterial 497 äldreboenden: 389 kommunala och 108 privata. De allra flesta, 458 stycken, är permanenta enheter antingen för allmän vård och omsorg eller för demensvård. Vi har också med 22 servicehus och 17 korttidsboenden. Det genomsnittliga äldreboendet i undersökningen har funnits i 27 år, har 40 platser och 41 anställda.<sup>48</sup> Av de anställda lämnade 4 procent verksamheten under den senaste tolv månadersperioden och 84 procent är medlemmar i en fackförening. Äldreboenden är normalt fullbelagda och beläggningsgraden uppgår till 97 procent på de boenden vi observerar. Vart femte äldreboende i undersökningen har en speciell inriktning, till exempel kultur eller matlagning.

Det finns vissa skillnader mellan äldreboenden med olika typer av ägare. Vi kan till att börja med nämna att de stora företagens äldre-

---

48. Genomsnittsåldern dras upp av ett fåtal riktigt gamla äldreboenden; medianåldern är 20 år.

**Tabell 5.1.** Beskrivning av de äldreboenden som ingår i undersökningen.

	Alla boenden	Kommunala boenden	Stora företag	Små företag	Ideella organisationer
Ålder (år)	26,9	28,0	21,6	25,7	26,4
Andel korttidsboenden och servicehus	7,8 %	9,3 %	2,7 %	0 %	7,7 %
Antal platser	40,2	39,0	44,3	46,3	42,1
Beläggningsgrad	97,1 %	97,2 %	96,8 %	97,4 %	95,6 %
Antal anställda	41,9	40,7	44,8	52,1	44,5
Personalomsättning, senaste 12 månaderna	4,1 %	4,0 %	4,4 %	4,1 %	3,9 %
Fackföreningsmedlemskap	84,3 %	87,0 %	77,8 %	61,0 %	77,5 %
Boende med en speciell inriktning	19,3 %	15,2 %	31,1 %	52,4 %	23,1 %
Antal boenden	497	389	74	21	13

Noter: Tabellen anger medelvärden och procentandelar. De inriktningar som angavs i intervjuerna är: kultur, mat, matlagning, trädgård, religion, musik, aktiviteter, färre läkemedel, djur, livskvalitet, spa, temadagar, sport och spa, miljö, parboende och språk.

boenden är yngre än de övriga.<sup>49</sup> Andelen äldreboenden som är korttidsboenden och servicehus är lägre bland företag än bland kommunala och ideella utförare. Små företag har i genomsnitt flest platser och anställda på sina boenden, medan kommunerna har lägst antal platser och anställda. Äldreboendenas ålder och storlek kan tänkas påverka hur lämpliga lokalerna är att bedriva äldreomsorg i. Nybyggda äldreboenden kan vara bättre anpassade till dagens villkor och krav, medan antalet platser på-

49. Som stora företag räknas Attendo, Vardaga, Förenade Care, Aleris och Humana. Dessa företag driver minst 11 äldreboenden och har minst 470 boende.



verkar möjligheten att uppnå stordriftsfördelar. Andelen anställda som är anslutna till en fackförening är högst på kommunala äldreboenden och lägst på boenden som ägs av små företag. Äldreboenden med en speciell inriktning är vanligast bland små företag och minst vanliga bland kommunala boenden. När det gäller beläggningsgrad och personalomsättning är skillnaderna mellan de olika boendetyperna mycket små.

#### VAD KÄNNETECKNAR VERKSAMHETSCHEFERNA?

Vid intervjuerna samlade vi även in en del bakgrundsinformation om verksamhetscheferna. Som rapporteras i tabell 5.2 är nio av tio intervjuade chefer kvinnor. Cheferna har i genomsnitt arbetat 5 år på sin nuvarande arbetsplats och har 9 års erfarenhet som chef på sitt nuvarande eller något annat äldreboende. De flesta av cheferna har också ledarskaps erfarenhet sedan tidigare, oftast från den offentliga sektorn.

Det finns flera skillnader mellan grupperna av äldreboenden i tabell 5.2. Små företag har den jämnaste könsfördelningen bland sina chefer och en lägre andel av cheferna där har ledarskaps erfarenhet från den offentliga sektorn. De stora företagens chefer har jobbat kortast tid på sin nuvarande arbetsplats, vilket tyder på extern rekrytering eller omflyttningar inom företaget. Den mest slående skillnaden är att endast 12 procent av cheferna på kommunala boenden har ledarskaps erfarenhet från den privata sektorn. I de andra grupperna ligger den andelen strax över 60 procent. Cheferna på kommunala äldreboenden har också innehaft sin nuvarande position längre än cheferna på de tre typerna av privata äldreboenden. Vi kommer att undersöka om sådana erfarenhetsskillnader uppvisar några samband med managementkvalitet.

## Total managementkvalitet för de studerade verksamheterna

I detta avsnitt redovisar vi våra mått på äldreboendernas managementkvalitet, det vill säga i vilken utsträckning de 19 utvalda managementmetoderna förekommer och hur väl de används. Vi börjar med att presentera fördelningen av total managementkvalitet för samtliga 497 observerade äldreboenden. För varje äldreboende beräknar vi total managementkvalitet som medelvärdet av poängen på de 19 managementmetoderna. På vår femgradiga skala ligger äldreboendernas totala managementkvalitet mellan 1,50 och 4,68 med ett genomsnitt på 3,45 och

**Tabell 5.2.** Beskrivning av verksamhetschefer i vår undersökning.

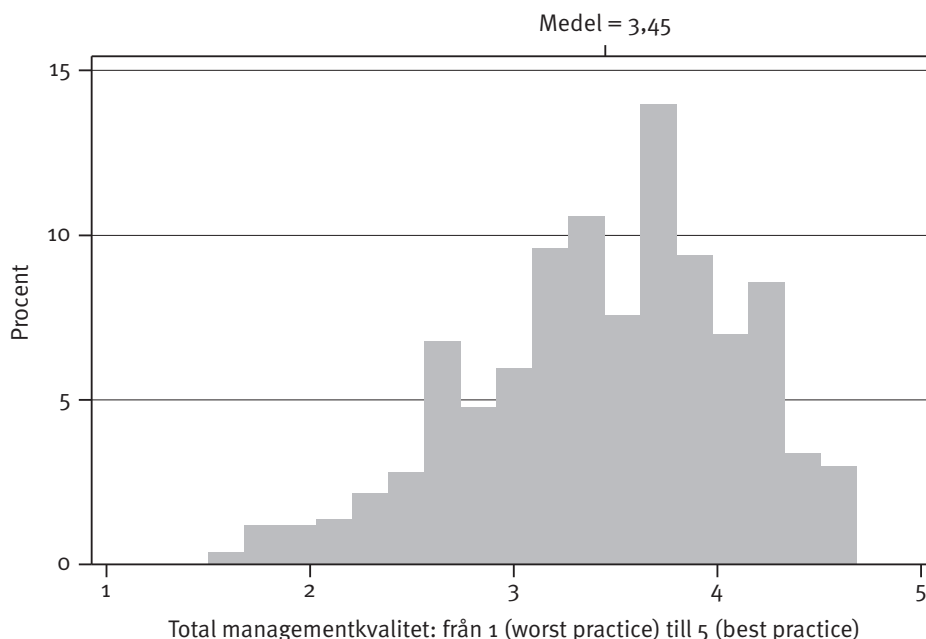
	Alla boenden	Kommunala boenden	Stora företag	Små företag	Ideella organisationer
Chefen är en kvinna	90,3 %	92,3 %	87,8 %	81,0 %	93,3 %
År på nuvarande äldreboende	4,6 (0,1; 43)	5,0 (0,1; 43)	2,8 (0,2; 14)	4,6 (0,2; 19)	3,8 (0,2; 16)
År som chef på något äldreboende	9,1 (0,2; 39)	9,5 (0,2; 39)	7,7 (0,2; 30)	7,2 (0,5; 20)	7,7 (0,25; 30)
Tidigare erfarenhet av ledarskap i offentlig sektor	74,6 %	76,3 %	73,0 %	47,6 %	76,9 %
Tidigare erfarenhet av ledarskap i privat sektor	22,7 %	12,1 %	60,8 %	61,9 %	61,5 %
Antal chefer	497	389	74	21	13

Noter: Tabellen anger procentandelar och medelvärden med minimum och maximum inom parentes. Erfarenhet av ledarskap i offentlig och privat sektor är inte ömsesidigt uteslutande (15 procent av cheferna har erfarenhet från båda sektorerna).

en standardavvikelse på 0,64.<sup>50</sup> Vår tolkning av dessa resultat, som vi beskriver mer ingående nedan, är att den genomsnittliga managementkvaliteten är god men skiljer sig mycket åt mellan äldreboenden.

Vi ska erkänna att det är svårt att koppla en viss poäng till en konkret värdering av hur väl ledning och styrning bedrivs i praktiken. Det vi ändå kan säga är att ett genomsnitt på 3,45 innebär att mycket av det arbete inom ledning och styrning som, enligt vårt sätt att se det, bör göras för att driva verksamheten effektivt också blir gjort, om än inte alltid i lika hög grad som i idealfallet. Som jämförelse kan nämnas att den totala managementkvalitet som uppmätts för svenska företag i andra studier generellt ligger på 3,18. Vårt genomsnitt på 3,45 ligger ungefär i nivå med en av de grupper av företag som har allra högst managementkvalitet i sådana mät-

50. Standardavvikelse är ett statistiskt mått som anger spridningen av de observationer man studerar. Ju högre standardavvikelsen är, desto mer utspridda är observationerna.



**Figur 5.1.** Fördelning av total managementkvalitet.

ningar – utländska multinationella företag i USA.<sup>51</sup> Även om det är svårt att säga i vilken utsträckning detta beror på skillnader i poängsättning ger det en indikation om att styrning och ledning av äldreboendena i studien i allmänhet fungerar relativt väl.

Figur 5.1 illustrerar att det både finns äldreboenden med låg och hög total managementkvalitet: 2,2 procent av boendena har en totalpoäng under 2 (vilket är ett väldigt svagt resultat), medan 18,6 procent uppnår en totalpoäng över 4 (virket är ett starkt resultat). Nio av tio äldreboenden ligger mellan 2,58 och 4,36; hälften har en totalpoäng mellan 3,05 och 3,94. Dessa siffror visar på en relativt stor variation i total managementkvalitet, vilken indikerar att förbättringar i många fall vore möjliga.<sup>52</sup> Den genomsnittliga nivån på managementkvalitet kan antingen höjas ge-

51. Bloom och Van Reenen 2010.

52. Vår bortfallsanalys i Appendix D visar att varken genomsnittet eller fördelningen av total managementkvalitet påverkas mer än marginellt av att ta hänsyn till hur bortfallet skiljer sig åt mellan olika grupper av äldreboenden. Vi har dock inte kunnat undersöka om det finns systematiska kvalitetskillnader mellan dem som svarar och dem som inte svarar inom respektive grupp.

**Tabell 5.3.** Utmärkande egenskaper för äldreboenden med hög och låg managementkvalitet.

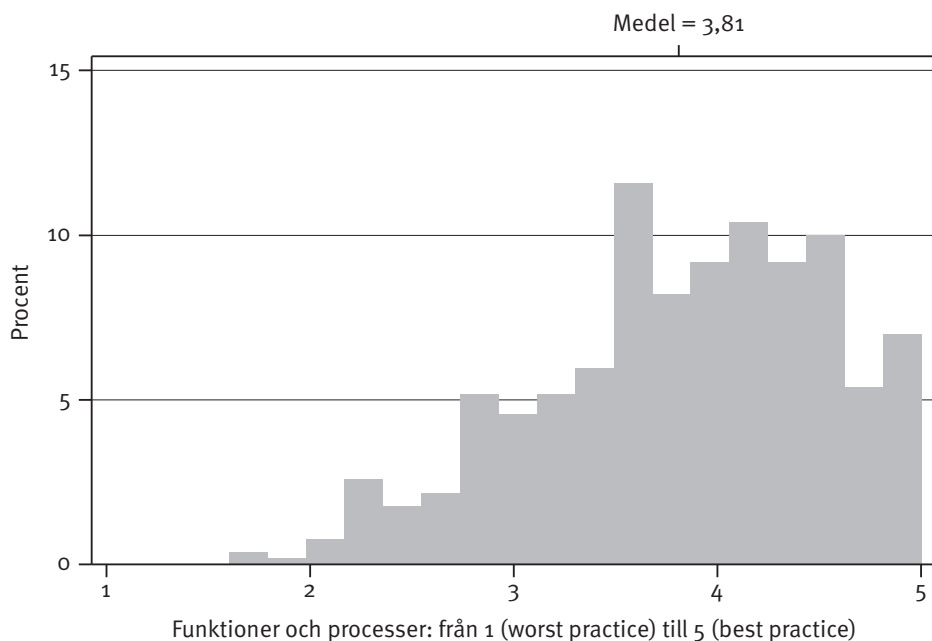
	<b>Topptiondel total managementkvalitet</b>	<b>Bottentiondel total managementkvalitet</b>
Andel kommunala boenden	53 %	78 %
Andel ideella privata boenden	0 %	4 %
Andel små företag	4 %	9 %
Andel stora företag	44 %	9 %
Minst ett privat boende i kommunen	84 %	47 %
Andelen brukare på privata boenden i kommunen	39 %	16 %
Stor kommun	75 %	45 %
Äldreboendets ålder	22 år	29 år
Chefen har tidigare ledarskaps- erfarenhet från privat sektor	40 %	20 %

Not: En stor kommun har fler än 285 boende på äldreboenden (fler än medianen).

nom förbättringar i äldreboenden med låg managementkvalitet eller genom att brukarplatser flyttas från boenden med låg till boenden med hög managementkvalitet.

En intressant fråga är vad som kännetecknar de äldreboenden som har allra högst och allra lägst managementkvalitet. Tabell 5.3 beskriver utmärkande skillnader mellan äldreboenden i den bästa och sämsta tiondelen av boenden, enligt detta sätt att mäta managementkvalitet.

Tabell 5.3 visar på flera skillnader mellan de bästa och de sämsta äldreboendena avseende total managementkvalitet. När det gäller de äldreboenden som har högst managementkvalitet består den i relativt jämna delar av kommunala boenden (53 procent) och boenden ägda av stora företag (44 procent). När det gäller boenden med lägst managementkvalitet är lejonparten kommunala (78 procent). Äldreboenden i gruppen med

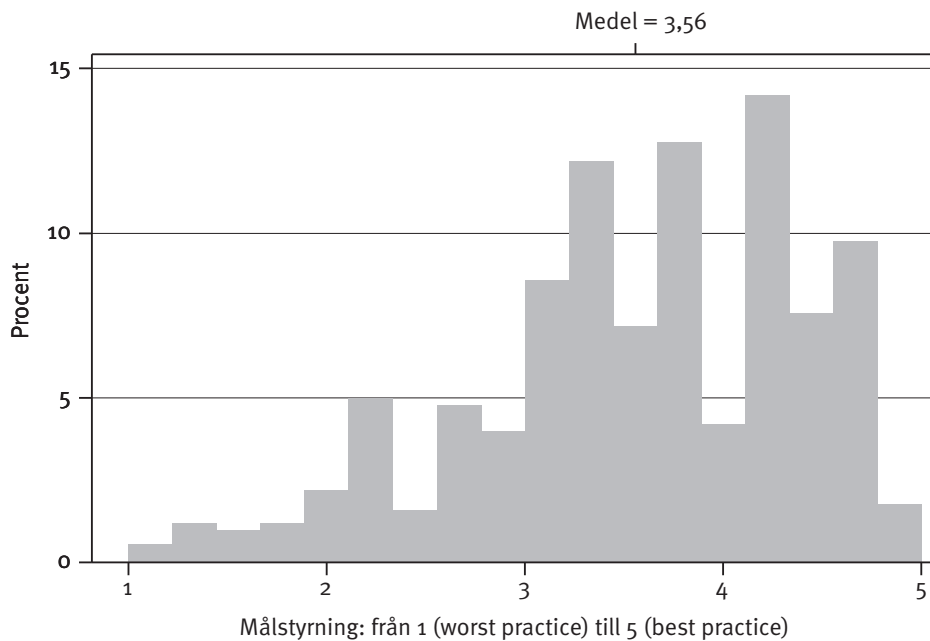


**Figur 5.2.** Fördelning av managementkvalitet inom området Funktioner och processer.

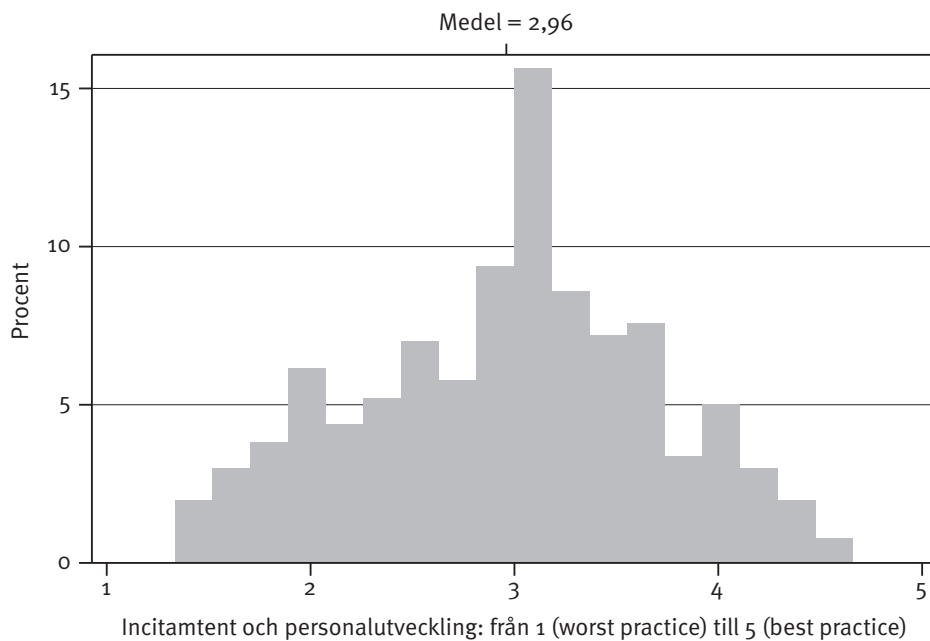
högst managementkvalitet ligger oftare i stora kommuner med minst ett privat boende och en högre andel brukare på privata boenden. Vidare är äldreboenden med högst managementkvalitet yngre och har oftare en chef med tidigare ledarskapsfarenhet från privat sektor jämfört med boenden med lägst managementkvalitet. Vi återkommer till skillnaderna mellan äldreboenden med olika hög managementkvalitet i rapportens följande kapitel.

## Managementkvalitet inom de tre olika områdena

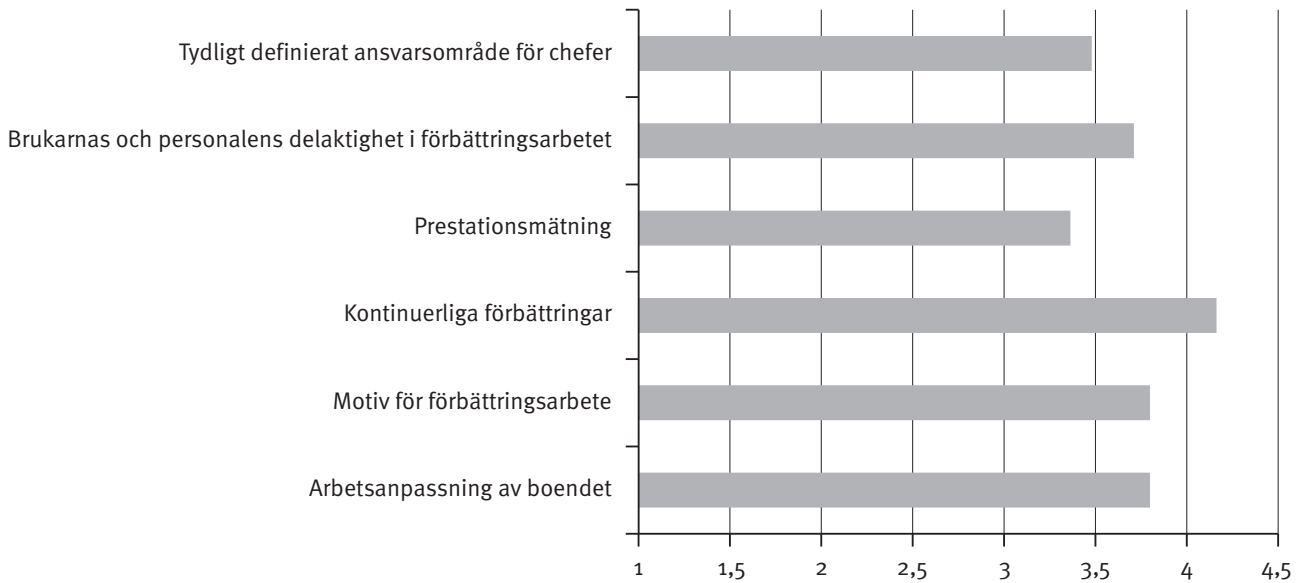
Figurerna 5.2–5.4 visar fördelningen av managementkvalitet inom de tre områdena Funktioner och processer, Målstyrning samt Incitament och personalutveckling. För alla tre områdena är spridningen mellan äldreboenden stor. Området Funktioner och processer (i figur 5.2) utmärker sig genom att relativt många boenden ligger nära maxpoängen 5 och att ytterst få boenden har en uppmätt managementkvalitet under 2. Störst spridning finns inom området Målstyrning med boenden som hamnar



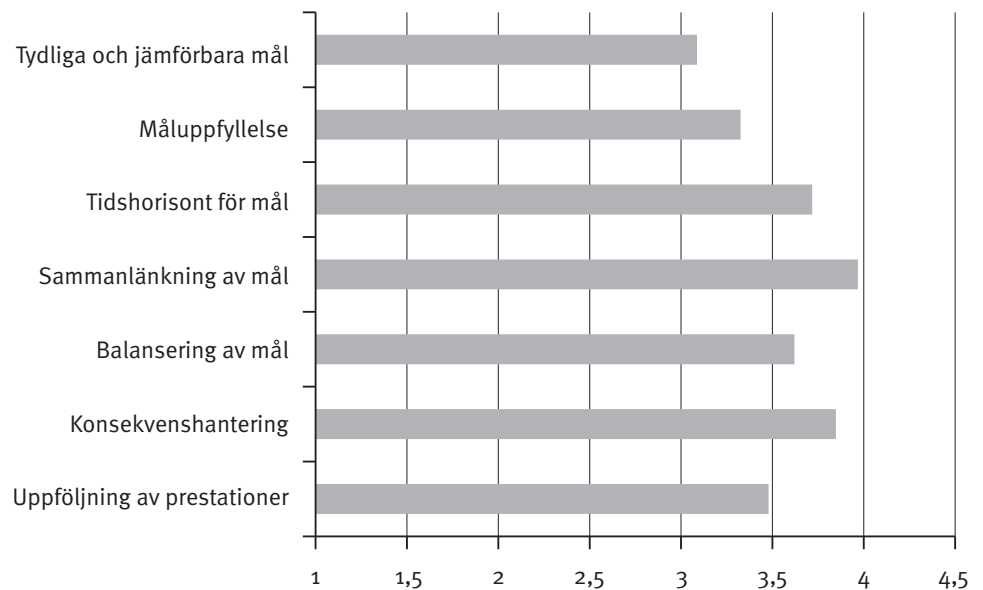
**Figur 5.3.** Fördelning av managementkvalitet inom området Målstyrning.



**Figur 5.4.** Fördelning av managementkvalitet inom området Incitament och personalutveckling.



**Figur 5.5.** Genomsnittlig managementkvalitet för enskilda managementmetoder inom området Funktioner och processer.



**Figur 5.6.** Genomsnittlig managementkvalitet för enskilda managementmetoder inom området Målstyrning.

på både 1,0 och 5,0 och alltså antingen får lägsta eller högsta poäng på samtliga managementmetoder inom området. Inom området Incitament och personalutveckling ser vi relativt många äldreboenden med låga poängvärden. Det finns vissa tecken på att cheferna har minst handlingsutrymme att påverka detta område. Äldreboenden är till sin struktur sådana att det finns relativt få möjligheter till befordran, det är svårt att förflytta personal och de resurser som finns tillgängliga till ekonomiska incitament är begränsade.

Mönstret med högst medelpoäng inom Funktioner och processer och lägst inom Incitament och personalutveckling överensstämmer med internationella jämförelser där företag i Sverige har uppmätts som världsledande inom Funktioner och processer, men däremot ligger en bra bit efter världstoppen inom Incitament och personalutveckling.<sup>53</sup> Flera av cheferna i studien talade uttryckligen i termer av lean eller förbättringsarbeten, vilka är specifika, men allmängiltiga och väletablerade, metoder för att på systematiskt sätt driva arbetsfunktioner och processer. Det visar på en relativt bred teoretisk förståelse av managementmetoder inom Funktioner och processer hos de intervjuade cheferna. Det är i stället inom Incitament och personalutveckling som störst förbättringar verkar vara möjliga.

## Managementkvalitet för de enskilda managementmetoderna

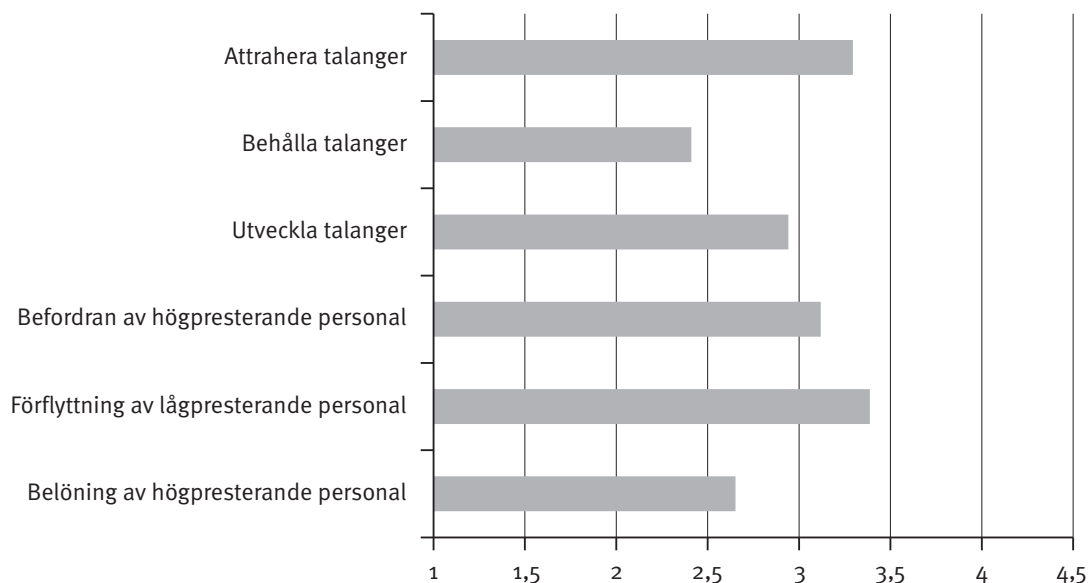
I det här avsnittet går vi vidare och visar resultaten för de enskilda metoderna inom respektive område. Figurerna 5.5–5.7 presenterar genomsnittspoängerna för de enskilda managementmetoderna inom de tre områdena Funktioner och processer, Målstyrning samt Incitament och personalutveckling.

Som vi tidigare har sett håller managementmetoderna inom Funktioner och processer överlag hög kvalitet. Här finns också den metod, *Kontinuerliga förbättringar*, som får högst genomsnittspoäng (4,16) av alla 19 metoder. Metoden handlar om att ha processer och attityder som understödjer ständiga förbättringar genom att problem upptäcks och får en bestående lösning som också dokumenteras. Det kan innebära att personalen varje vecka får tid till förfogande för att lösa specifika problem som uppstått exempelvis i hanteringen av tvätt eller konflikter i schemalägg-

---

53. Bloom och Van Reenen 2010.





**Figur 5.7.** Genomsnittlig managementkvalitet för enskilda managementmetoder inom området Incitament och personalutveckling.

ningen. Genom att ha system där förslag samlas in och diskuteras tas personalens kunskap och erfarenhet till vara, samtidigt som processen i sig säkerställer att informationen lagras och man inte behöver återuppfinna hjulet. Mer specifikt följer arbetet ofta ett mönster där problem identifieras, åtgärdas och följs upp, både vad gäller arbetsmetoder och utförda tjänster. Hur man till exempel bemöter gäster till de boende är något som ständigt kan problematiseras och förbättras.

Äldreboenden som håller hög kvalitet på metoden *Kontinuerliga förbättringar* involverar – förutom personalen – även de boende och deras släktingar i förbättringsprocessen. Hög delaktighet kanske har uppnåtts som en del av »svensk arbetskultur« med engagerad personal och platta ledningsstrukturer, men kan också tyda på att förbättringsarbetet bedrivs mycket medvetet och med en hög nivå av förståelse; vanligen kommer styrning och standardisering först och följs av delaktighet när processer väl har mognat och »satt sig« i organisationen. Oavsett orsak spelar förmågan att ha en stor andel av personalen involverad i förbättringsarbeten en betydande och klart positiv roll för verksamhetens drift.<sup>54</sup>

54. Se vidare till exempel De Treville och Antonakis 2006.

Lägst medelpoäng inom området får metoden *Prestationsmätning* med 3,36. Metoden handlar om att använda meningsfulla nyckeltal för att mäta och visualisera prestationer med lämplig regelbundenhet. Vid intervjuerna nämndes i flera fall att möten där mätningar diskuteras endast har chefer närvarande och att mätresultat inte visas upp för personalen. Dessa möten tycks dessutom hållas för sällan, ofta endast var tredje månad, för att de ska kunna understödja förbättringsarbete. Många chefer uppger i intervjuerna att de har ett allmänt informationsmöte på boendet en gång per år. Sådana möten fyller säkert flera funktioner – men inte som en del av äldreboendets kontinuerliga förbättringsarbete.

På äldreboenden med god arbetsanpassning ligger de äldres rum och gemensamma utrymmen i närheten av varandra och förbrukningsartiklar finns tillgängliga på rätt tid och plats. När det gäller metoden *Arbetsanpassning av boendet* kan vi notera att många chefer nämner att anpassningar gjordes för mer än 20 år sedan men att det därefter har förekommit endast i liten utsträckning. Nybyggda hem är bättre anpassade till arbetsflödet. Boenden som är upp till fem år gamla har medelpoäng 4,05 medan boenden som är minst 20 år gamla når upp till medelpoäng 3,72.

Managementmetoderna inom Målstyrning ligger alla mellan tre och fyra i medelpoäng. Högst medelpoäng inom området har metoden *Sammanlänkning av mål*, vilket innebär att målen för individer, grupper och organisationen som helhet länkas samman på ett genomtänkt sätt. Lägst medelpoäng inom området har metoden *Tydlighet och jämförbarhet av målen*, vilket är en indikation på att de prestationsmått som används kan vara svåra att förstå och att personalens prestationer inte alltid kommuniceras öppet.

Som figur 5.7 visar får flera metoder inom Incitament och personalutveckling låga genomsnittspoäng. Allra lägst hamnar metoden *Behålla talanger* med 2,41. Flera av de intervjuade cheferna uppgav att de uppmuntrar högpresterande medarbetare att söka sig vidare – bort från äldreboendet. Om högpresterande personer lämnar äldreomsorgen kan det i förlängningen uppstå strukturella problem som kräver en annorlunda och kanske stramare styrning av den kvarvarande personalen.

Den relaterade metoden *Belöning av högpresterande personal* hamnar näst lägst med 2,65. Av intervjusvaren framgår att personal ofta belönas med utbildning. Det innebär samtidigt att utbildning inte används för att lyfta lågpresterande personer i personalen, vilket hänger samman med den ganska platta organisationen med få positioner att utbilda sig till. Metoden *Befordran av högpresterande personal*, hamnar på genomsnittspoäng 3,12 och beskrivs av många chefer som svår eftersom det saknas

en naturlig befodringsstege, vilket gör det problematiskt att ge någon rejält utökat ansvar. Detta beror dels på att organisationerna är platta, dels på att verksamheterna är relativt små och arbetsuppgifterna generella. Behoven av grupp- eller avdelningschefer är med andra ord litet, liksom behovet av personal med mer specialiserade uppgifter.

Sammanfattningsvis kan vi på det här övergripande planet konstatera att styrning och ledning i allmänhet verkar fungera relativt väl, framför allt inom Funktioner och processer som handlar om att ha koll på och förbättra verksamheten. Samtidigt är variationen mellan enskilda boenden stor, vilket tyder på att förbättringar är möjliga. Sett till de olika managementområden som vi arbetar med finns störst förbättringsmöjligheter inom Incitament och personalutveckling, där förmågan att belöna och behålla högpresterande medarbetare borde kunna stärkas.

## 6.

# Jämförelser mellan grupper av äldreboenden

Kvaliteten på styrning och ledning skiljer sig mycket åt mellan olika äldreboenden. Enligt det best practice-tänkande som managementmetoderna i vår undersökning utgår från innebär detta att styrning och ledning skulle kunna förbättras betydligt på många äldreboenden, med både högre produktivitet och bättre vård och omsorg som följd. Huruvida förbättrade managementmetoder verkligen leder till bättre omsorg på svenska äldreboenden är en fråga som vi återkommer till längre fram. Sambandet mellan managementkvalitet och omsorgens kostnader skulle också behöva studeras, men vi har som redan nämnts inte kunnat göra det i denna rapport. Det kan dock konstateras att möjligheter att förbättra äldreomsorgens ledning och styrning är något som har diskuterats relativt sparsamt i den svenska välfärdsdebatten. Fokus har i stället legat på skillnader mellan organisations- och ägarformer. Olika intressenter har lagt mycket möda på att kritisera eller försvara olika grupper av utförare som aktiebolag, kommuner, ideella organisationer och riskkapitalbolag. Ett sådant fokus bygger ofta på antagandet att vissa drifts- eller ägarformer är bättre lämpade att utföra välfärdstjänster än andra och därför bör få utökade möjligheter att göra det, på de mindre lämpades bekostnad. Ur det perspektivet är det intressant att undersöka i vilken utsträckning olika grupper av äldreboenden använder sig av de undersökta managementmetoderna. Och i ett nästa led är det av vikt att undersöka om skillnader i managementmetoder påverkar omsorgens kvalitet.

## Skillnader i total managementkvalitet mellan olika grupper av äldreboenden

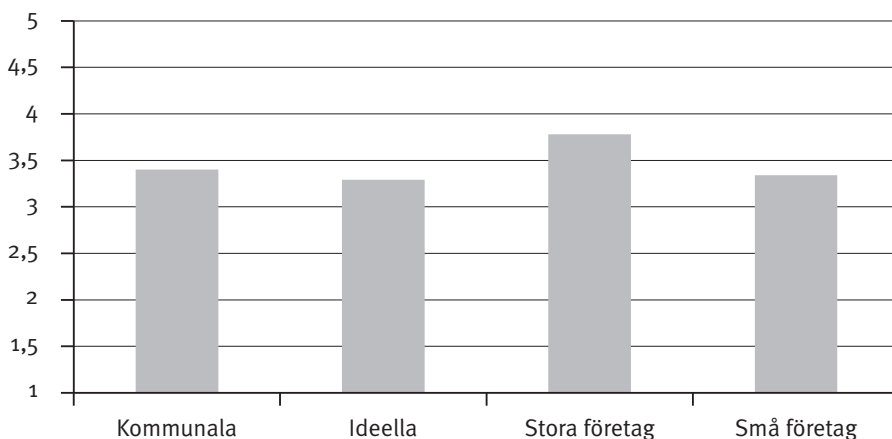
Äldreboenden kan grupperas på flera sätt. Till att börja med har vi valt en indelning med fyra grupper: kommunala, ideella, stora företag och små företag. Med den indelningen kan vi både fånga skillnader mellan offentligt och privat och mellan vinstsyftande och icke-vinstsyftande organisationer. Dessutom kan vi se om små och stora företag skiljer sig åt. De stora företag som finns i många kommuner kan tänkas arbeta på ett mer systematiskt sätt med styrning och ledning. Till stora företag i vårt datamaterial räknar vi Attendo, Aleris, Förenade Care, Humana och Vardaga. Dessa företag driver mellan 11 och 95 äldreboenden i Sverige och de två största, Attendo och Vardaga, har båda ett högre totalantal platser på sina egna boenden än vad landets största kommuner har.<sup>55</sup>

Figur 6.1 visar att stora företag har högst total managementkvalitet följt av kommunala boenden, små företag och ideella organisationer. Skillnaden mellan stora företag och de övriga tre grupperna är 0,38 på den femgradiga skalan och statistiskt säkerställd. Däremot går det inte att skilja de övriga tre grupperna från varandra i statistisk mening.<sup>56</sup> Vi vill här framhålla att vi endast har intervjuat chefer på 13 äldreboenden i den ideella gruppen och 21 chefer i småföretagsgruppen. Detta innebär bland annat att spridningen inom de här två grupperna är svår att uttala sig om, men vi noterar ändå att de ideella äldreboendena utmärker sig genom att ha ett högre minimumvärde (2,11) och ett lägre maximumvärde (4,16) för total managementkvalitet än de andra grupperna av äldreboenden. Detta kan jämföras med gruppen stora företag som har lägst minimumvärde (1,5) och högst maximumvärde (4,68) för total managementkvalitet (med avseende på användning av de olika managementmetoderna).

Skillnaden mellan stora företag och övriga utförarorganisationer på 0,38 på den femgradiga skalan för managementkvalitet motsvarar 0,6 standardavvikelser. I de studier som mätt managementkvalitet i olika länder skulle 0,38 motsvara skillnaden mellan genomsnittlig total managementkvalitet i USA (som får högst poäng) och i Italien (som hamnar på

55. Bergman och Jordahl 2014, s. 36.

56. Skillnaden mellan stora företag och var och en av de tre andra grupperna är – liksom skillnaden mellan stora företag och de tre andra grupperna – tillsammans statistiskt signifikant på femprocentsnivå.



**Figur 6.1.** Genomsnittlig total managementkvalitet i olika grupper av äldreboenden.

plats 8 av 17 länder). Det handlar således om märkbara skillnader. I vår undersökning har drygt hälften av alla äldreboenden värden mellan 3 och 4 och för ett typiskt äldreboende skulle en ökning med 0,38 enheter innebära att det skulle gå förbi en fjärdedel av alla äldreboenden.<sup>57</sup> Exakt hur skillnaden på 0,38 enheter ska tolkas handlar om skillnader i de underliggande managementmetoderna, vilka vi återkommer till i nästa kapitel.

Om vi jämför privata och kommunala äldreboenden har de privata 0,23 enheter högre total managementkvalitet. Men det beror alltså, som figur 6.1 visar, enbart på de stora företagen, medan de små företagen och de ideella utförarna ligger på ungefär samma nivå som de kommunala. På samma sätt är det enbart de stora företagen som ligger bakom att vinstsyftande organisationer har högre total managementkvalitet än icke-vinstsyftande utförare.

En typ av ägare som har fått mycket uppmärksamhet i välfärdsdebatten är de så kallade riskkapital- och private equity-bolagen. I vårt urval finns företagen Attendo, Humana och Vardaga med sådana ägare.<sup>58</sup> Attendo och Vardaga är de två största företagen på marknaden för äldreboenden, men även Humana räknas med sina 11 boenden och 470

57. Jämförelsen utgår från ett äldreboende som befinner sig på medianvärdet i fördelningen av total managementkvalitet (vilket är 3,52).

58. Attendo ägs huvudsakligen av IK Investment Partners, Vardaga av Triton och KKR och Humana av Argan Capital.

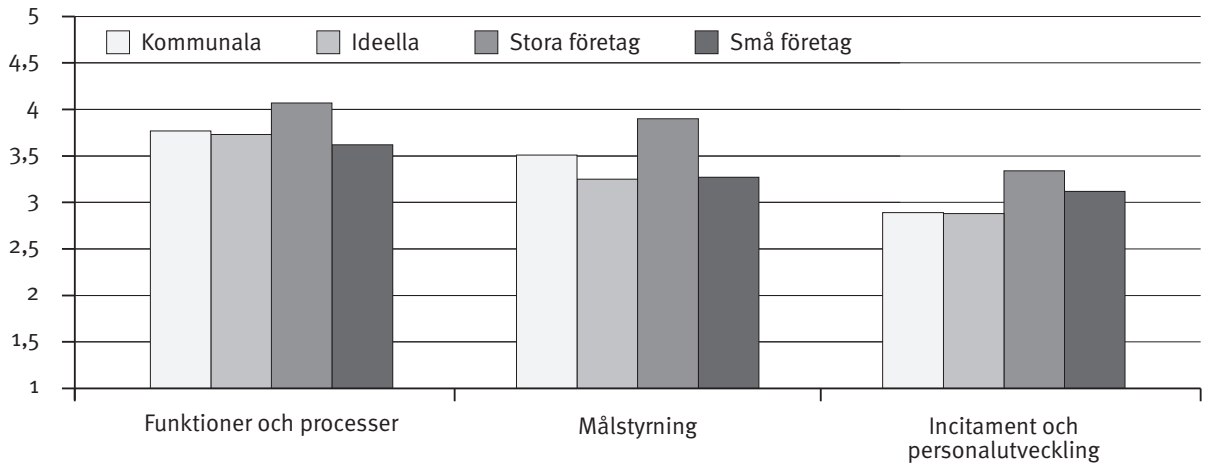
boende till gruppen stora företag. Det visar sig att skillnaden i total managementkvalitet mellan dessa tre företag och de andra två stora företagen i vårt datamaterial (Aleris och Förenade Care) är mycket liten och långt ifrån statistiskt säkerställd. Det innebär att riskkapitalägda äldreboenden tillhör den grupp som uppvisar högst total managementkvalitet, men att det verkar ha med företagens verksamhetsvolymen att göra och inte med deras ägarmodell.<sup>59</sup>

## Skillnader område för område mellan olika grupper av boenden

Figur 6.2 visar hur de fyra typerna av äldreboenden skiljer sig åt på de tre områdena Funktioner och processer, Målstyrning och Incitament och personalutveckling. Stora företag uppvisar genomgående högst managementkvalitet på de tre områdena. För alla fyra grupper av äldreboenden gäller att högst managementkvalitet uppmätts inom Funktioner och processer och lägst inom Incitament och personalutveckling. Skillnaden mellan de tre områdena är mindre för små företag än i de övriga tre grupperna. Kommunala, ideella och småföretagsägda äldreboenden går inte att skilja åt på något område i statistisk mening. Men det kan ändå vara intressant att notera att småföretagsägda boenden har lägre värden än kommunala både för Funktioner och processer och för Målstyrning – medan de små företagen ligger högre och i närheten av de stora företagen inom Incitament och personalutveckling. Där går det inte att med vedertagen statistisk säkerhet säga att de stora företagen har högre managementkvalitet än vad de små företagen har. Det är det enda område där storföretagen inte ligger högre än var och en av de andra tre grupperna. Detta antyder att vinstsyftet – som stora och små företag har gemensamt – främst tar sig uttryck i skillnader på området Incitament och personalutveckling.

---

59. En tidigare studie av Bloom m.fl. (2009) visar att management inom området Funktioner och processer i allmänhet är markant bättre i riskkapitalägda företag. De menar att detta dels beror på fokus på sådana förmågor, det vill säga att riskkapitalbolaget som ägare satsar mycket på utvecklandet av lean etc. i de företag de köper in sig i, dels på att de väljer att gå in i just de företag där det finns stor potential för sådana förbättringar. Vi ser dock inte heller någon skillnad mellan äldreboenden som ägs av riskkapitalbolag och av andra stora företag vad gäller Funktioner och processer, eller för den delen vad gäller Målstyrning och Incitament och personalutveckling.



**Figur 6.2.** Genomsnittlig managementkvalitet inom tre områden för olika grupper av äldreboenden.

## Konkurrensens betydelse för managementkvaliteten

Introduktionen av privata äldreboenden kan tänkas påverka även de kommunala äldreboendena i samma kommun genom att utsätta dem för konkurrens. Vid en första anblick överensstämmer detta med våra mätningar. Kommunala äldreboenden har i genomsnitt 0,27 enheter högre managementkvalitet i kommuner som har minst ett privat äldreboende. Skillnaden är statistiskt säkerställd. Med tanke på de skillnader vi har sett mellan stora och små företag undersöker vi även om skillnaden mellan kommuner med och utan privata äldreboenden uppträder både i stora och i små kommuner. Som tabell 6.1 visar gäller det både i små och stora kommuner att total managementkvalitet på kommunala boenden är högre i konkurrensutsatta kommuner. Skillnaden är emellertid klart större i stora kommuner och inte statistiskt signifikant i små kommuner. Däremot verkar det utifrån jämförelserna i tabell 6.1 inte finnas någon tydlig skillnad mellan små och stora kommuner generellt sett. Det jämförelserna i tabellen indikerar är att konkurrens kan tänkas stimulera god styrning och ledning. Vi återkommer och testar om sambandet håller i kapitel 8.

Sammanfattningsvis har det här kapitlet visat att äldreboenden som ägs av stora företag i genomsnitt har högre managementkvalitet än äldreboenden med andra typer av ägare. De identifierade skillnaderna må



**Tabell 6.1.** Total managementkvalitet på kommunala äldreboenden.

	<b>Kommuner utan något privat äldreboende</b>	<b>Kommuner med minst ett privat äldreboende</b>
Små kommuner	3,30	3,41
Stora kommuner	<b>3,23</b>	<b>3,58</b>

Noter: Stora kommuner har fler än 285 brukare på äldreboenden (fler än medianen). Små kommuner har färre än 286 brukare på äldreboenden (färre eller lika många som medianen). De fetstilta siffrorna är de enda som skiljer sig från varandra i statistisk mening (det är mindre än en procents sannolikhet att denna skillnad beror på slumpen). Övriga skillnader kan lika gärna vara slumpmässiga variationer. Uppgifter om privata äldreboenden i kommunen kommer från Socialstyrelsen (2014).

verka små, men som tidigare påpekats, indikerar värden över 3 ett mer utvecklat användande av förekommande managementmetoder. De resultat som återges i figur 6.1 och 6.2 visar således att äldreboenden med stora företag som ägare i genomsnitt har bättre verksamhetsdrift än de andra grupperna genom att de använder flera av metoderna på ett mer utvecklat sätt, till exempel genom att involvera all relevant personal. I nästa kapitel går vi på djupet och detaljstuderar skillnaderna mellan stora företag och andra ägare för de 19 enskilda managementmetoderna. Vi vill dock betona att skillnaderna i managementkvalitet mellan äldreboenden är högre *inom* gruppen stora företag respektive gruppen övriga än *mellan* dessa två grupper. Exempelvis ligger total managementkvalitet hos 30 procent av alla kommunala äldreboenden över genomsnittet för managementkvalitet bland äldreboenden som drivs av stora företag. Styrning och ledning tycks således inte i första hand bero på ägandeform. De stora möjligheterna att påverka hur väl verksamhetsstyrningen fungerar handlar med andra ord om förändringar på enskilda boenden.

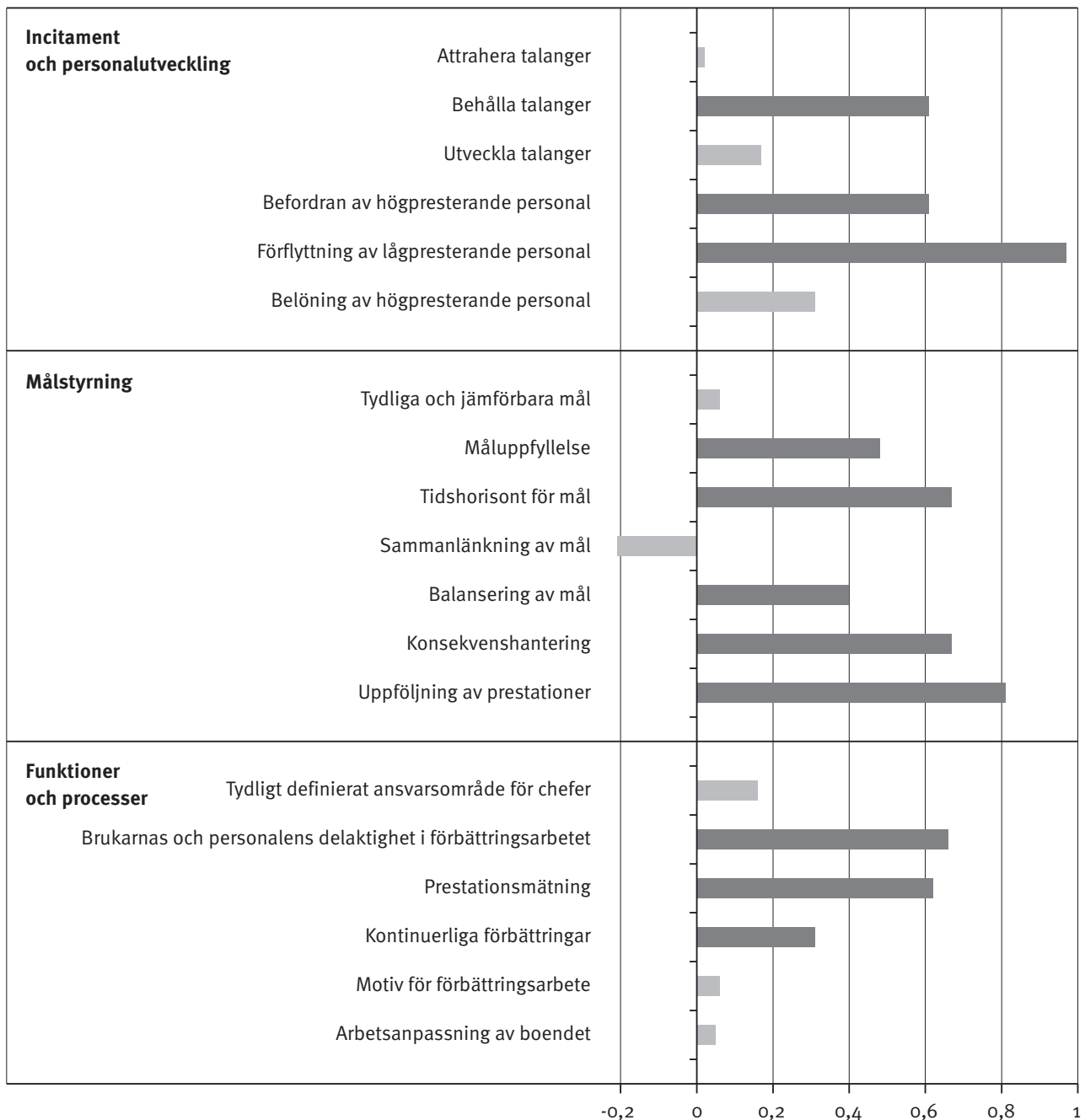
## 7.

# Skillnader mellan stora företag och andra ägare, metod för metod

Efter dessa övergripande jämförelser undersöker vi närmare skillnaderna mellan stora företag och de andra typerna av äldreboenden som presenterades i kapitel 6. Figur 7.1 visar hur äldreboenden som ägs av stora företag (företag med minst 11 äldreboenden och 470 boende) skiljer sig från äldreboenden med andra typer av ägare för var och en av de 19 managementmetoder som vi har studerat, uppdelade i respektive område.

Figur 7.1 visar att äldreboenden som drivs av stora företag får högre värden än andra äldreboenden (kommunala, ideella och små företag) för 18 av de 19 managementmetoder vi studerar, varav 11 skillnader är statistiskt signifikanta på femprocentsnivå. Allra störst är skillnaden – nästan en hel enhet på den femgradiga skalan – för metoden *Förflyttning av lågpresterande personal*, som återspeglar vad som händer när någon i personalen inte klarar sina arbetsuppgifter. Detta accepteras i betydligt mindre utsträckning av stora företag, som jämförelsevis snabbt vidtar åtgärder i form av omplacering eller uppsägning. Något som ofta nämndes i intervjuerna är att det på andra typer av äldreboenden kan ta lång tid innan åtgärder vidtas. Flera kommunala chefer påpekade till exempel att prestationsproblem ganska snabbt rapporteras till någon med ansvar för sådana personalfrågor, men att det sedan tar lång tid innan något sker, med undantag för ett fåtal fall av uppenbara tjänstefel.

Inom området Incitament och personalutveckling är de stora företagen även bättre när det gäller att behålla talanger och befordra högpresterande personal. Om en högpresterande medarbetare vill lämna



**Figur 7.1.** Skillnader mellan stora företag och andra grupper av äldreboenden.

Noter: En positiv skillnad innebär en högre poäng för stora företag än för övriga grupper av äldreboenden (kommunala, ideella och små företag). Mörkgrå staplar visar skillnader som är statistiskt signifikanta på femprocentnivå. Ljusgrå staplar visar skillnader som inte är statistiskt signifikanta (det vill säga lika gärna kan vara en slumpmässig variation).

organisationen är det vanligare att stora företag på ett systematiskt sätt vidtar åtgärder för att motivera personen i fråga att stanna kvar. Stora företag arbetar också mer aktivt med att identifiera, utveckla och befordra högpresterande medarbetare. Vi noterade i kapitel 6 att skillnaden mellan stora och små företag inte är så stor inom Incitament och personalutveckling. Sett till enskilda managementmetoder beror detta framför allt på metoden *Attrahera talanger*, där små företag får högre poäng än stora företag, och på metoden *Förflyttning av lågpresterande personal*, där små och stora företag får nästan exakt samma poäng.

Inom Målstyrning håller de stora företagen i allmänhet högre managementkvalitet med statistiskt signifikanta skillnader för fem av sju metoder. Störst är skillnaden för *Uppföljning av prestationer*, där de stora företagen har ett försprång på 0,81 enheter. Det innebär att personalen på äldreboenden som ägs av stora företag med större regelbundenhet deltar i genomgångar av prestationsmått som identifierar både framgång och misslyckanden och även följs upp kontinuerligt. De stora företagen får också högre poäng än övriga organisationer på *Konsekvenshantering*, vilket innebär att misslyckanden med att nå överenskomna mål relativt snart får konsekvenser i form av utbildning inom svagare områden eller omflyttning av personal.

Enligt metoderna *Balansering av mål*, *Tidshorizonten för mål* och *Måluppfyllelse* verkar de stora företagen också vara bättre på att sätta upp flerdimensionella mål som hänger ihop på kort och lång sikt och som är krävande, men inte omöjliga, att uppnå.<sup>60</sup> Det påstås ibland att stora vårdkoncerner (inklusive de som ägs av riskkapitalbolag) ensidigt fokuserar på låga kostnader och på att skapa kortsiktig vinst för ägarerna. Vår studie pekar på att ett genomsnittligt äldreboende med den här typen av ägande dels har både kort- och långsiktiga mål, dels har mål som fokuserar på fler dimensioner än kostnadseffektivitet, till exempel nöjda brukare och medarbetare. Samtidigt noterar vi att inom Målstyrning finns den enda managementmetod, *Sammanlänkning av mål*, där de stora företagen erhåller en lägre genomsnittspoäng än övriga ägare. Metoden handlar om att få målen på individ-, grupp-, chefs- och koncern-

---

60. Notera att krävande inte innebär hårt externt tryck som tvingar alla att arbeta hårdare, utan det handlar om mål som är krävande genom att personalen måste vara delaktig i förbättringsarbetet och anpassa arbetsformer etc. för att målen ska uppnås. För att få höga poäng på dessa managementmetoder krävs som regel att personalen är involverad i planeringen av det arbete som syftar till att uppnå målen.

eller kommunnivå att hänga samman och bli alltmer specifika längre ner i organisationen. Till stor del förklaras skillnaden av att den stora gruppen kommunala äldreboenden presterar bra, med ett genomsnitt på 4,06 jämfört med 3,78 för de stora företagen. De små företagen och de ideella utförarna får lägre genomsnittspoäng (3,26 respektive 3,00). När det gäller *Sammanlänkning av mål* är en uppdelning i offentliga och privata utförare med andra ord mer relevant (och statistiskt signifikant) än en uppdelning mellan stora företag och övriga organisationer. Eftersom de ideella utförarna har lägst genomsnittspoäng verkar det inte vara vinstsyftet som ligger bakom skillnaderna. Däremot kan det vara så att företagens vinstmål och de ideella utförarnas olika typer av mål inte hänger samman lika bra genom organisationen som de kommunala utförarnas mål gör. Inom en kommun verkar det inte osannolikt att de politiska målen, gällande exempelvis kvalitet i vård och omsorg, i högre utsträckning blir styrande på samtliga nivåer i organisationen.

Inom Funktioner och processer är skillnaderna mellan stora företag och övriga utförare minst. De stora företagen har dock högre managementkvalitet för de tre metoderna *Kontinuerliga förbättringar*, *Brukarnas och personalens delaktighet i förbättringsarbetet* och *Prestationsmätning*. På äldreboenden som ägs av stora företag bedrivs förbättringsarbetet med större systematik och delaktighet från personalen, de boende och andra intressenter. Skillnaden i *Prestationsmätning* innebär att stora företag använder och synliggör prestationsmått i större utsträckning samt reviderar måtten efter behov för att stödja den satta riktningen.

Efter denna kartläggning på metodnivå går vi vidare med frågan om det finns någon bakomliggande förklaring till att äldreboenden som drivs av stora företag uppvisar högre managementkvalitet än andra boenden.

## 8.

# Vad ligger bakom skillnaderna i managementkvalitet?

Vi har sett att äldreboenden som ägs av stora företag i genomsnitt bedöms ha högre managementkvalitet än andra äldreboenden. Det finns många möjliga förklaringar till en sådan skillnad och det vore förhastat att direkt tolka skillnaden som ett orsakssamband som anger hur managementkvaliteten kan förväntas förändras när ett stort företag tar över ett äldreboende från någon annan typ av ägare. Men resultaten möjliggör ändå en rad jämförelser mellan äldreboenden och det är intressant att se om de överensstämmer med tidigare studier av managementkvalitet inom vård och omsorg. Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att skillnaderna i managementkvalitet mellan äldreboenden är högre *inom* gruppen stora företag respektive gruppen övriga än *mellan* dessa två grupper.

Vi använder regressionsanalys för att undersöka om skillnaden mellan stora privata företag och andra typer av ägare är stabil eller om det finns andra bakomliggande samband som är viktigare. Regressionsanalys är en statistisk metod med vilken man kan studera hur en så kallad beroende variabel samvarierar med ett antal så kallade förklarande variabler. I vårt fall undersöker vi samvariationen mellan å ena sidan total managementkvalitet, vår beroende variabel, och å andra sidan ett antal variabler som kännetecknar äldreboenden, inklusive deras ägare, samt ett antal så kallade kontrollvariabler som tar hänsyn till bakomliggande förhållanden på kommunnivå och till hur intervjuerna genomfördes. Enligt en vanlig beskrivning av regressionsanalys kan vi därmed få reda på hur total managementkvalitet beror på äldreboendens ägarform när vi håller an-

dra möjliga påverkansfaktorer konstanta. Vi vill dock betona att sådana tolkningar av orsak och verkan i vårt fall måste betraktas som tentativa. Vi kan bara undersöka om variationen i vårt datamaterial är konsistent med en viss förklaring, utan att säkerställa några bakomliggande orsaker. Det beror bland annat på att vi bara observerar ett äldreboende vid *en* tidpunkt och inte följer det över tiden.

## Generella skillnader

Regressionsanalysen bekräftar att äldreboenden som ägs av stora företag i genomsnitt har högre managementkvalitet än andra äldreboenden. Sambandet är relativt stabilt när vi stegvis tar hänsyn till allt fler andra variabler. Som vi visade i kapitel 6 uppgår den enkla skillnaden mellan grupperna av äldreboenden som drivs av stora privata företag och av andra organisationer till 0,38. Den skillnaden går ner något, men bara till 0,34, när vi tar hänsyn till andra äldreomsorgsvariabler (äldreboendets typ, ålder och antal platser samt antal platser i kommunen och förekomsten av privata boenden i kommunen), till mer allmänna variabler på kommunnivå som inkomst och utbildning och till så kallade bruskontroller som anger vem som gjorde intervjuerna och när de gjordes.<sup>61</sup> Detaljerade resultat från regressionsanalysen finns i Appendix B (där de resultat som till att börja med refereras här finns i Tabell B1).<sup>62</sup>

Det framgår också av regressionsanalysen att korttidsboenden har högre total managementkvalitet än andra boenden. Men sambandet mellan total managementkvalitet och stora företag förändras knappt märkbart om vi enbart studerar huvudkategorin av äldreboenden, så kallade permanenta enheter för vård och omsorg och för demensvård. Gamla äldreboenden tycks ha något lägre total managementkvalitet än nya. Men skillnaden är inte så stor. Det genomsnittliga äldreboendet i datamaterialet är 26 år gammalt. Jämfört med ett helt nystartat äldreboende har

---

61. Betydelsen av bruskontroller illustreras av att vi till exempel finner att intervjuer som genomfördes måndag morgon hade lägst uppmätt managementkvalitet under veckan, medan intervjuer som genomfördes mitt på dagen på lördag hade högst. Med hjälp av bruskontrollerna kan vi ta hänsyn till att sådan variation inte nödvändigtvis fångar hur styrning och ledning i allmänhet bedrivs på ett äldreboende.

62. Inte heller i regressionsanalysen framträder några skillnader mellan kommunala, ideella och små företag.

ett så gammalt boende i allmänhet 0,05 enheter lägre uppmätt total managementkvalitet. Boendenas ålder, som vi dessutom kontrollerar för, kan därmed inte förklara att äldreboenden som drivs av stora företag har högre managementkvalitet. Äldreboenden som drivs av ett stort företag är i genomsnitt 22 år gamla medan kommunala äldreboenden är 28 år.

## Storlek och konkurrens

71

Med tanke på att stora företag har hög managementkvalitet är det naturligt att undersöka om detsamma gäller för stora kommuner. Redan i kapitel 6 såg vi dock att det inte finns något tydligt sådant samband. När vi tar hänsyn till fler variabler i regressionsanalysen försvinner sambandet helt (både för samtliga och för de kommunala äldreboendena i kommunen). Det tycks inte heller vara så att stora äldreboenden har högre (eller för den delen lägre) managementkvalitet än små äldreboenden. Att det är just företagsstorlek och inte enhetsstorlek som spelar roll stämmer överens med tidigare studier.<sup>63</sup> Varför inte heller kommunens storlek uppvisar något samband med managementkvalitet som står sig när fler förklarande variabler inkluderas i analysen är svårare att säga, men det kan bero på att en kommun inte är en lika sammanhållen organisation som ett företag när det gäller styrning och ledning. Mest troligt är kanske att stora företag har fler personer i ledningen med tidigare erfarenhet av managementmetoder och som därför driver och stödjer användandet av dessa metoder. En annan möjlig förklaring skulle kunna vara att stora företag behöver mer utvecklade managementmetoder för att hantera sina större verksamhetsvolymmer. Frågan är dock varför det i så fall inte finns någon motsvarande skillnad mellan små och stora kommuner.

Konkurrens kan också tänkas påverka hur äldreomsorgen produceras. En studie av Mats Bergman med kollegor visar till exempel på lägre dödlighet bland äldre människor i kommuner som börjar handla upp äldreomsorg.<sup>64</sup> Vår undersökning visar att äldreboenden i konkurrensutsatta kommuner, definierade som kommuner med minst ett privat äldreboende, har högre managementkvalitet än äldreboenden i kommuner där kommunen har en monopolställning. Den skillnaden minskar dock rejält i takt med att vi tar hänsyn till fler variabler och förlorar sin sta-

---

63. Bloom och Van Reenen 2010.

64. Bergeman m.fl. 2013.



tistiska signifikans om vi enbart studerar huvudgruppen av permanenta enheter. Detta resultat skiljer sig från internationella studier där konkurrens på marknaden har framhållits som en viktig förklaring till skillnader i managementkvalitet både mellan och inom branscher.<sup>65</sup>

## Chefernas bakgrund och erfarenheter

Managementmetoder sprids relativt långsamt, eftersom det ofta sker genom att personer med erfarenhet får implementera dem i en ny organisation. Av denna anledning ställde vi under intervjuerna också några frågor om chefernas bakgrund och erfarenheter. Märkbart är att ungefär 80 procent av de kommunala och privata cheferna ingår i något nätverk där deltagarna delar ledarskapserfarenheter och kunskap. Vidare finner vi att total managementkvalitet är 0,19 enheter högre på äldreboenden där chefen deltar i ett ledarskapsnätverk (när vi inkluderar alla andra variabler i regressionsanalysen). Det är inte säkert att detta speglar informations-spridning som chefen har nytta av på sitt eget äldreboende. Det kan också vara så att de chefer som har ett begränsat intresse för management och verksamhetsutveckling inte söker sig till något nätverk där sådana frågor diskuteras. Information kan också spridas genom att anställda tar den med sig från en arbetsplats till en annan.

Vi finner dock ingen skillnad i managementkvalitet mellan äldreboenden där chefen har tidigare ledarskapserfarenhet från offentlig sektor och från privat sektor. Inte heller chefsens antal år på boendet eller som chef på något annat äldreboende uppvisar något samband med total managementkvalitet. Av cheferna är 90 procent kvinnor. Men med avseende på total managementkvalitet finns ingen skillnad mellan denna majoritet av boenden och de boenden där en man är chef. Dessa resultat presenteras i detalj i Tabell B2 i Appendix B. Det bör tilläggas att chefer på äldreboenden i stora företag har tillgång till de styrnings- och ledningsmetoder som gäller i företaget som helhet. Detta kan vara en förklaring till att dessa metoder är mer förekommande i äldreboenden som ägs av stora företag.

---

65. Bloom och Van Reenen 2010; Van Reenen 2011.

## Tolkning av skillnaderna

Sammanfattningsvis bekräftar regressionsanalysen att äldreboenden som ägs av stora företag har högre managementkvalitet än övriga äldreboenden och att denna skillnad är stabil för andra potentiella förklaringar. Inget av motsatsparen privat–offentlig och vinstsyftande–ideell har något jämförbart förklaringsvärde. Inte heller storleken på ett äldreboende eller om det är konkurrensutsatt eller ej verkar sammanhålla med managementkvalitet på något tydligt sätt.

Som vi har uppmärksammat är det svårt att veta om sambandet innebär att ökad företagsstorlek leder till högre managementkvalitet. En sådan förklaring är åtminstone intuitiv med tanke på att stora företag som regel har ägare, styrelse och ledning som tar med sig erfarenhet från andra branscher i näringslivet där den studerade typen av managementmetoder är vanligt förekommande. Detta talar för att stora företag målmedvetet för in sådana managementmetoder i äldreomsorgen.

## 9.

# Management och omsorgens kvalitet

De managementmetoder som vi har gått igenom har som nämnts visat sig ha positiva effekter på verksamheten i en rad länder och branscher, inklusive sjukvård och äldreomsorg. I det här kapitlet undersöker vi om så är fallet även för svenska äldreboenden. Genom att koppla samman managementkvalitet med prestationsmått för omsorgen kan vi också få en uppfattning om hur viktiga de olika managementmetoderna är och om deras betydelse skiftar mellan olika ägarmodeller. Med sådana jämförelser i sikte beskriver vi härnäst hur man kan mäta äldreomsorgens kvalitet.

Det är svårt att lyfta fram ett enskilt kvalitetsmått som avgörande inom äldreomsorgen. Medan omsorgens kvalitet huvudsakligen är subjektiv spelar objektiva kvalitetsmått större roll för vårddelen. Dessutom kan både omsorgens subjektiva och vårdens objektiva kvalitetsmått vara svåra att mäta och verifiera. Till dessa svårigheter hör att många personer på äldreboenden är dementa samt att en del av sjukvårdens effekter är långsiktiga och därför måste utvärderas med viss fördröjning. Slutligen finns det – liksom för andra skattefinansierade välfärdstjänster – flera intressenter att ta hänsyn till: främst brukarna och deras familjer, men även politiker och väljare. Av flera skäl kan det alltså vara svårt att mäta äldreomsorgens kvalitet på ett enkelt och överskådligt sätt. Det har därför blivit vanligt att använda flera kvalitetsmått vid bedömningar av äldreomsorg. De delas ofta in i tre grupper:<sup>66</sup>

- *Strukturmått*: mäter de »strukturer« som skapar förutsättningar för god äldreomsorg, som personaltäthet och personalens utbildningsnivå.
- *Processmått*: mäter hur väl omsorgen genomförs, bland annat förekomsten av genomförandeplaner och läkemedelsgenomgångar.
- *Utfallsmått*: mäter både brukarnöjdhet och objektiva mått som väntetid och fallskador.

De tre typerna av kvalitetsmått är också relevanta med tanke på att vi studerar hur managementmetoder kan förbättra verksamheten, och att kvalitetsmåten täcker liknande aspekter som managementmetoderna relaterar till. Det är därför inte osannolikt att förbättrade managementmetoder tar sig uttryck som fångas av någon av de tre typerna av kvalitetsmått.

I den här studien använder vi kvalitetsmått som har samlats in av Socialstyrelsen. Vi fokuserar på kvalitetsmått från *Äldreguiden*, som vi försöker komplettera med mått på de äldres nöjdhet från den nationella brukarundersökningen *Vad tycker de äldre om äldreomsorgen?*

## Kvalitetsmått från Äldreguiden

Äldreguiden är ett webbaserat verktyg för att jämföra äldreboenden och hemtjänst i hela Sverige med syftet att vara vägledande vid val av utförare. Kvalitetsmåten redovisas huvudsakligen på enhetsnivå och består till stor del av struktur- och processmått som har rapporterats av utförarna i Socialstyrelsens *Kommun- och enhetsundersökning*. Bland de kvalitetsmått som redovisas finns personaltäthet och personalens utbildningsnivå och andelen boende där man gjort läkemedelsgenomgångar. Det finns även kvalitetsmått av utfallstyp, till exempel om mat serveras på rimliga tider, men däremot inga nöjdhetsmått. I vårt fall är Äldreguidens kvalitetsmått relativt enkla att matcha ihop med våra mått på managementkvalitet eftersom vi utgick från Äldreguiden när vi kontaktade äldreboenden för att genomföra intervjuerna. De kvalitetsmått som vi använder avser oktober 2012, det vill säga före vår mätning av managementkvalitet. Inget senare mått finns tillgängligt. Vi bedömer att vi under dessa förutsättningar kan använda mått från 2012 i en tvärsnittsundersökning.

Vi börjar med att studera samband mellan kvalitetsmått i Äldreguiden och vårt mått på total managementkvalitet. Sambanden ska ses som indikativa och kan inte i sig belägga att managementkvalitet påverkar omsorgskvalitet. Vi använder oss av regressionsanalys, vars resultat pre-

senteras mer detaljerat i Tabell C<sub>1</sub> i Appendix C. Eftersom de olika managementmetoderna antas samverka för bättre verksamhetsdrift är det rimligt att initialt se till användandet av alla metoderna och inte endast enskilda metoder när koppling till kvalitet görs.

Vi finner flera positiva samband mellan kvalitetsmått i Äldreguiden och äldreboendenas managementkvalitet.<sup>67</sup> Boenden med hög total managementkvalitet har oftare regelbundna möten, så kallade boråd, som syftar till att låta de äldre vara med och bestämma i gemensamma frågor. Detta är kanske inte så förvånande eftersom flera av de studerade managementmetoderna mäter brukarnas och personalens delaktighet i förbättringsarbetet. Å andra sidan kan detta ses som ett mer direkt tecken – eller validering – på att managementmetoderna stärker omsorgens kvalitet. Boenden med hög total managementkvalitet har också en bättre spridning av måltider över dygnets timmar. Dessa kvalitetsmått är inte helt enkla att placera i uppdelningen i struktur-, process- och utfallskvalitet; närmast ligger kanske att placera mötena under processkvalitet och måltiderna som utfallskvalitet. Mindre tydliga samband finns för förekomsten av aktuella genomförandeplaner och för andelen äldre med aktuell läkemedelsgenomgång. Båda dessa kvalitetsmått avser processkvalitet och har positiva samband med total managementkvalitet, men sambanden är inte genomgående statistiskt signifikanta.<sup>68</sup> Däremot verkar det inte finnas några samband alls för strukturmått på kvalitet i form av personaltäthet och personalens utbildning.

För de fyra mått på omsorgskvalitet som uppvisade samband med total managementkvalitet har vi även undersökt hur sambanden med de tre underliggande områdena av managementkvalitet ser ut. Det visar sig att kvalitetsmått som handlar om boråd och spridning av måltider genomgående uppvisar signifikanta positiva samband med Funktioner och processer och med Målstyrning, men inte med Incitament och personalutveckling. Sambandet mellan managementkvalitet och förekomsten av genomförandeplaner är endast signifikant, men genomgående så, för Incitament och personalutveckling. Sambandet mellan managementkvalitet och aktuella läkemedelsgenomgångar är i stället signifikant på ett genom-

---

67. De mått i Äldreguiden som handlar om kontaktpersoner uppvisar nästan ingen variation (99 procent av boendena har sådan vårdkontakt) och kan därför inte undersökas här.

68. Sambandet mellan total managementkvalitet och aktuell läkemedelsgenomgång är inte alls statistiskt signifikant när vi tar hänsyn till studiens bortfall, se Appendix D.

gående sätt endast för Funktioner och processer. Även dessa samband ska tolkas med försiktighet, men de tyder på att alla tre managementområden spelar en viss roll och att sambanden mellan total managementkvalitet och måtten på omsorgens processkvalitet inte helt drivs av det närliggande managementområdet Funktioner och processer.

Eftersom vi tidigare har sett att stora företag i genomsnitt har högre managementkvalitet än andra ägare av äldreboenden kan det vara värt att se om de utmärker sig vad gäller kvalitetsmåten i Äldreguiden. I linje med att de har högre managementkvalitet har stora företag som ingår i vår studie högre kvalitet när det handlar om regelbundna möten för de äldre, aktuella genomförandeplaner, spridningen av måltider och läkemedelsgenomgångar. Däremot har de en lägre andel utbildad personal än andra typer av ägare. För personaltäthet finns det, slutligen, ingen skillnad mellan stora företag och andra ägare.

## Brukarnöjdhet

Eftersom de äldres nöjdhet är ett mycket viktigt kvalitetsmått vill vi även undersöka hur nöjdhet förhåller sig till äldreboendenas managementkvalitet. Detta visar sig dock vara problematiskt i vårt fall. Vi använder Socialstyrelsens nationella brukarundersökning *Vad tycker de äldre om äldreomsorgen?* som är en rikstäckande enkätundersökning av äldres uppfattningar om kvaliteten på hemtjänst och äldreboenden. Från och med 2013 skickas enkäten till samtliga äldre som bor på ett äldreboende eller som har hemtjänst, med en svarsfrekvens på omkring två tredjedelar. En osäkerhetskälla är att andelen äldre som besvarade enkäten själva endast är 39 procent. Övriga enkäter besvaras av närstående och anhöriga och i vissa fall av en god man. Enkäten täcker sju kvalitetsområden och innehåller upp till fyra frågor för vart och ett av dem. Vi har fått tillgång till data från Socialstyrelsen för enheter med minst 7 svar. De kvalitetsdata vi använder är från hösten 2013, och är alltså insamlade samtidigt som våra data för managementkvalitet.

Tyvärr har den nationella brukarundersökningen i vårt fall nackdelen att dess förteckning av äldreboenden skiljer sig från den i Äldreguiden. Det innebär att en del äldreboenden inte går att matcha med våra data för managementkvalitet och att andra boenden endast går att matcha med en viss osäkerhet, typiskt sett att ett boende redovisas med olika uppdelningar i mindre enheter som skiljer sig åt mellan Äldreguiden och den nationella brukarundersökningen.

Vi finner över huvud taget inga samband mellan managementkvalitet och de äldres nöjdhet i den nationella brukarundersökningen. Regressionsresultat presenteras i Tabell C2 i Appendix C. Tyvärr är det svårt att veta om frånvaron av samband beror på att några samband inte finns eller på problem vid matchningen av data från den nationella brukarundersökningen med våra data på managementkvalitet. Vi kan endast matcha 353 av våra 497 observerade äldreboenden och 128 av dessa matchningar bygger dessutom på antaganden om hur olika enheter ska föras samman. Säkra är nog att säga att det behövs nya studier för att avgöra hur sambandet mellan managementkvalitet och brukarnöjdhet ser ut. Enligt uppgift kommer Socialstyrelsen från och med i år att samla in data på ett sådant sätt att nöjdhetsmått från den nationella brukarundersökningen kan inkluderas i Äldreguiden. En framtida upprepning av den här studien skulle därmed ha goda förutsättningar att fördjupa kunskapen om betydelsen av styrning och ledning inom svensk äldreomsorg.

Databegränsningarna till trots finner vi ett visst stöd för positiva samband mellan managementkvalitet och några mått på omsorgskvalitet, men också många fall då samband saknas. Utifrån vår studie går det inte att säga att det rör sig om orsakssamband, det vill säga att en utförare som förbättrar sin managementkvalitet därmed också kommer att förbättra sin omsorgskvalitet. Men vi noterar att sambanden ligger i linje med den internationella litteratur där slutsatser av denna typ börjar bli etablerade.

## 10.

# Avslutande diskussion

Vår intervjuundersökning med verksamhetschefer på svenska äldreboenden tyder på att styrning och ledning i allmänhet fungerar relativt väl inom denna del av äldreomsorgen. Speciellt managementmetoder inom området Funktioner och processer, bland annat att tillsammans med personalen arbeta med kontinuerliga förbättringar av verksamheten, verkar hålla hög kvalitet. Managementmetoder inom området Incitament och personalutveckling, speciellt de relaterade metoderna att behålla talanger och belöna högpresterande personal, är däremot inte lika utvecklade.

Samtidigt som den allmänna managementnivån är relativt hög finns stora skillnader mellan enskilda äldreboenden. Sett ur det best practice-perspektiv som ligger till grund för vår undersökning finns det därmed stora möjligheter till förbättrad ledning och styrning på många äldreboenden. För chefer ger våra resultat flera insikter för god verksamhetsdrift, härnäst uppdelade i studiens tre områden av managementmetoder.

Inom området Funktioner och processer finns redan grundläggande aspekter av gott management. Till exempel har både den fysiska miljön och arbetsmetoderna anpassats relativt väl för brukarnas behov av vård och omsorg. Metoder för förbättringsarbete är också generellt förekommande. Mer kan dock göras för att förankra managementmetoderna hos personalen så att metoderna används till fullo och därmed har större påverkan på verksamheten. Utöver personalen är det viktigt att de boende, samt i möjligaste mån även deras anhöriga, inkluderas i olika initiativ.

Inom området Målstyrning räcker det inte med att ha väl definierade mål för verksamheten, dessa måste även följas upp med relevanta åtgärder. Sådan konsekvenshantering är underutvecklad, framför allt inom kommunala äldreboenden. För förbättring kan det krävas verksamhets-



förändringar i arbetsroller och organisation. Men individuella prestationer bör hanteras på ett systematiskt och öppet sätt som både är och uppfattas som rättvist av personalen. Andra studier har visat att detta ofta inte görs i tillräckligt stor utsträckning.<sup>69</sup>

Resultatet av användandet av managementmetoder från området Incitament och personalutveckling påvisar att fokus bör läggas på att skapa förutsättningar för att utveckla personalens färdigheter och arbetsroller. För långsiktigt god verksamhetsdrift krävs att organisationen är lärande – både för att fånga personalens förmåga att bidra till verksamheten och för att skapa så goda arbetsvillkor att kompetent personal stannar kvar.

Den framträdande skillnaden mellan olika typer av äldreboenden är att de som drivs av stora företag verkar hålla högre managementkvalitet än de som drivs av små företag, ideella organisationer eller kommuner. Däremot förefaller inte storleken på det enskilda äldreboendet eller på kommunen, i form av totalt antal brukare i båda fallen, spela någon roll. I välfärdsdebatten åberopas ofta motsatsparet privat-kommunal för att påvisa skillnader inom äldreomsorgen. Men eftersom det här är stora företag som avviker verkar den uppdelningen inte vara avgörande för att förstå formen av styrning och ledning i äldreomsorgen. Och även om en viss skillnad mellan vinstsyftande och ideella utförare framträder på området Incitament och personalutveckling ger inte heller denna uppdelning någon bredare förståelse av managementskillnader mellan olika utförare.

Äldreboenden som drivs av stora företag uppvisar högre managementkvalitet på de flesta managementmetoder i studien, och utmärker sig tydligast när det gäller att förflytta lågpresterande personal. Stora företag är också jämförelsevis duktiga på att behålla talanger, det vill säga en av de metoder där störst förbättringar vore möjliga för de undersökta äldreboendena generellt sett enligt vår studie. Det tyder på att det främst är andra typer av utförare som har mycket att förbättra där. Samtidigt ska skillnaderna mellan stora företag och äldreboenden med andra ägare inte överdrivas. Skillnaderna mellan äldreboenden är stora inom de olika grupperna, både bland dem som drivs av stora företag och bland övriga boenden. Till exempel har 30 procent av alla kommunala äldreboenden högre managementkvalitet än det genomsnittliga äldreboendet som drivs av ett stort företag.

En viktig fråga är vad som kan göras för att lyfta de äldreboenden

---

69. Se till exempel De Treville och Antonakis 2006.

som är sämst på styrning och ledning till en högre nivå. Här finns det anledning att analysera hur reglering, tillsyn och uppföljning från huvudmännens sida kan bidra.

Flera internationella studier av vård- och omsorgsverksamhet har visat ett positivt samband mellan managementkvalitet och kvaliteten i verksamheten. I denna studie undersökte vi sambandet mellan managementkvalitet och flera av de kvalitetsmått som Socialstyrelsen redovisar i Äldreguiden. För vissa av måtten (processer för samråd med de boende i så kallade boråd och utspridning av måltider över dygnets timmar) hittar vi ett sådant positivt samband. Vi kan också observera ett positivt, men mer osäkert, samband med de mått som avser genomförandeplaner och läkemedelsgenomgångar. För måtten personaltäthet och personalens utbildning hittar vi inget samband med managementkvalitet. Dessa samband ska tolkas med försiktighet eftersom de överlag försvagas när vi tar hänsyn till fler variabler och till urvalet av äldreboenden i studien. Men de ligger i linje med antagandet att managementmetoder som visat sig vara framgångsrika i allmänhet även kan göra nytta i den svenska äldreomsorgen. För de äldreboenden där vi hade data att undersöka fann vi över huvud taget inga samband mellan managementkvalitet och de äldres nöjdhet i den nationella brukarundersökningen. Det behövs nya studier för att avgöra hur sambandet mellan managementkvalitet och brukarnöjdhet ser ut.

Avslutningsvis vill vi betona att detta är den första studie som på ett systematiskt sätt undersöker styrnings- och ledningskvalitet i svensk äldreomsorg. Även om studien lider av vissa brister, till exempel att svarsfrekvensen är relativt låg och att det fanns problem med att studera brukarnöjdhet, visar den på betydelsen av att studera managementmetoder inom äldreomsorgen. Genom att både vara inriktat på förbättringsmöjligheter och ge information om vad som skiljer – och inte skiljer – olika typer av utförare åt, ger ett sådant perspektiv flera ingångar till den politiska frågan om äldreomsorgens utmaningar. Vi hoppas att studien kan bidra med kompletterande infallsvinklar till den viktiga diskussionen om framtidens vård och omsorg i Sverige. Hur produktionen av välfärdstjänster faktiskt går till är ingen obetydlig fråga som går att koppla loss från den politiska välfärdsdebatten. Nästa steg för vidare forskning blir dels att fortsätta arbetet med att undersöka vad som påverkar äldreomsorgens kvalitet och dels att analysera äldreboendenas ekonomi och studera om det finns ett samband mellan kostnader och managementkvalitet. Vi planerar också att gå vidare med liknande studier inom sjukvården och skolan.

# Referenser

- Ballé, M. (2005), »Lean attitude«, *Manufacturing Engineer*, 84(2), s. 14–19.
- Bergman, M. och Jordahl, H. (2014), Goda år på ålderns höst? En ESO-rapport om konkurrens i äldreomsorgen. Rapport till Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi 2014:1.
- Bergman, M., Johansson, P., Lundberg, S. och Spagnolo, G. (2013), »Public procurement and non-contractible quality: evidence from elderly care«. Manuskript.
- Bloom, N., Propper, C., Seiler, S. och Van Reenen, J. (2010), »The impact of competition on management quality: evidence from public hospitals«. NBER, Working Paper 16032.
- Bloom, N., Brynjolfsson, E., Foster, L., Jarmin, J., Saporta-Eksten, I. och Van Reenen, J. (2013), Management in America. NBER, CES 13-01.
- Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D., och Roberts, J. (2013), »Does management matter? Evidence from India«. *Quarterly Journal of Economics*, 128 (1), s. 1–51.
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R. och Van Reenen, J. (2014), »Does management matter in schools?«, Stanford Institute for Economic Policy Research Discussion Paper nr 13-032.
- Bloom, N., Van Reenen, J. och Sadun, R. (2009), »Do private equity-owned firms have better management practices?«, World Economic Forum.
- Bloom, N. och Van Reenen, J. (2007), »Measuring and explaining management practices across firms and countries«, *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), s. 1351–1408.
- Bloom, N. och Van Reenen, J. (2010), »Why do management practices differ across firms and countries?« *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), s. 203–224.
- Bourne, M., Kennerley, M. och Franco-Santos, M. (2005), »Managing through measures«, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16(4), s. 373–395.

- Bourne, M., Neely, A., Mills, J. och Platts, K. (2003), »Implementing performance measurement systems«, *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), s. 1–24.
- Brown, S. (2013), »An interview with Wickham Skinner, Emeritus Professor at Harvard Business School«, *International Journal of Operations & Production Management*, 33(1), s. 104–110.
- Chandra, A., Finkelstein, A., Sacarny, A. och Syverson, C. (2013), »Healthcare exceptionalism? Productivity and allocation in the U.S. healthcare sector«, NBER Working Paper 19200.
- Cooney, R. (2002), »Is lean a universal production system?«, *International Journal of Operations & Production Management*, 22(10), s. 1130–1147.
- Delfgaauw, J., Dur, R., Propper, C. och Smith, S. (2012), »Management practices: are not for profits different?«. Manuskript.
- De Treville, S. och Antonakis, J. (2006), »Could Lean production job design be intrinsically motivating?«, *Journal of Operations Management*, 24(2), s. 99–123.
- Di Liberto, A., Schivardi, F. och Sulis, G. (2013), »Managerial practices and students' performance«. Programma Education FGA, Working Paper nr 49.
- Donabedian, A. (1966), »Evaluating the quality of medical care«, *Milbank Memorial Fund Quarterly*, 44(3), s. 166–203.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D. och Neely, A. (2007), »Towards a definition of a business performance measurement system«, *International Journal of Operations and Production Management*, 27(8), s. 784–801.
- Hagbjer, E. (2014), *Välfärdstjänster: tillstånd, tillsyn och uppföljning*. Stockholm: SNS Förlag.
- Hayes, R., Pisano, G., Upton, D. och Wheelwright, S. (2005), *Operations, Strategy and Technology: Pursuing the Competitive Edge*. New York: John Wiley.
- McConnell, J., Lindrooth, R., Wholey, D., Maddox, T. och Bloom, N. (2013), »Management practices and the quality of care in cardiac units«, *JAMA Internal Medicine*, 173(8), s. 684–692.
- McCormack, J., Propper, C. och Smith, S. (2014), »Herding cats: management and university performance«, *The Economic Journal*. Under publicering.
- de Menezes, L., Wood, S. och Gelade, G. (2010), »The integration of human resource and operation management practices and its link with performance«, *Journal of Operations Management*, 28, s. 455–471.
- Neely, A. (2005), »The evolution of performance measurement research«, *International Journal of Operations and Production Management*, 25(12), s. 1264–1277.
- OECD (2013), »Health Statistics 2013«, <http://www.oecd.org/health/healthdata>.
- Pettersen, J. (2009), »Defining lean production«, *The TQM Journal*, 21(2), s. 127–142.

- Pinheiro de Lima, E., Gouvea da Costa, S. Angelis, J. och Munik, J. (2012), »Performance measurements systems: a consensus analysis of their operational and strategic roles«, *International Journal of Production Economics*, 140(1), s. 416–430.
- SCB (2011), *Trender och prognoser 2011. Befolkningen, utbildningen, arbetsmarknaden – med sikte på år 2030*.
- Shah, R. och Ward, P. (2003), »Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance«, *Journal of Operations Management*, 21, s. 129–150.
- Shah, R. och Ward, P. (2007), »Defining and developing measures of lean production«, *Journal of Operations Management*, 25(4), s. 785–805.
- Socialstyrelsen (2012), *Tillståndet och utvecklingen inom hälso- och sjukvård och socialtjänst. Lägesrapport 2012*.
- Socialstyrelsen (2013a), *Kommun- och enhetsundersökningen, vård och omsorg om äldre, 2012, underlag till öppna jämförelser och Äldreguiden 2013*.
- Socialstyrelsen (2013b), *Tillståndet och utvecklingen inom hälso- och sjukvård och socialtjänst. Lägesrapport 2013*.
- Socialstyrelsen (2014), *Äldre och personer med funktionsnedsättning – regiform år 2013: Vissa kommunala insatser enligt socialtjänstlagen*.
- Socialstyrelsen och SKL (2014), *Öppna jämförelser 2013: Vård och omsorg om äldre, jämförelser mellan kommuner och län*.
- Sprague, L. (2007), »Evolution of the field of operations management«, *Journal of Operations Management*, 25(2), s. 219–238.
- Van Reenen, J. (2011), »Does competition raise productivity through improving management quality?«, *International Journal of Industrial Organization*, 29(3), s. 306–316.

# Appendix A

## Beskrivning av managementmetoder

### INTERVJUN

Intervjun består av två typer av frågor: dels om rådande managementmetoder, dels om mer generella aspekter av äldreboendet. Framför allt innehåller enkäten 19 frågor om managementmetoder. Dessa återges nedan. Var och en av dem har underfrågor som är till för att underlätta besvarandet och säkerställa att frågorna inte missförstås och att viktig information om rådande förhållanden tas upp i intervjun.

Enkätens frågor om managementmetoder delas in i tre huvudområden: Funktioner och processer, Målstyrning samt Incitament och personalutveckling. För varje område ger frågorna möjligheten att förstå vilka metoder som tillämpas, hur de används samt vilka åtgärder som vidtas för att bättre bidra till verksamheten. En beskrivning av de enskilda frågorna kring varje managementmetod samt dess underfrågor återges nedan.

#### *Frågor om managementmetoder inom området Funktioner och processer*

Metoder inom managementområdet Funktioner och processer innefattar arbetsflöden och förbättringsåtgärder, med syftet att identifiera om sådana metoder används även som stödjande rutiner. Till varje metodfråga hör flera uppföljningsfrågor, som redovisas härnäst.

##### 1. Arbetsanpassning av boendet

Testar hur väl rutiner är utformade på infrastrukturnivå och om personalen arbetar proaktivt med att förbättra arbetsorganisationen.

- a) Kan du kortfattat beskriva personalens arbetsuppgifter under ett skift?
- b) Hur nära ligger brukarnas rum, gemensamma utrymmen och förbrukningsartiklar?
- c) Har layouten i hemmet eller personalens arbetsrutiner ändrats under de senaste åren? Hur ofta genomförs förändringar och vad är det som driver förändringar?

##### 2. Motiv för förbättringsarbete

Testar motiv bakom operativa förändringar och vilken förklaring som var kommunicerad.

- a) Kan du berätta om motiven bakom att genomföra operativa förändringar för att förbättra vården? Kan du beskriva ett exempel på detta (som genomförts nyligen)?

- b) Vilka faktorer ledde till införandet av dessa förbättringar?
- c) Vem brukar driva dessa typer av förändringar?

### 3. Kontinuerliga förbättringar

Testar processer för och attityder till ständiga förbättringar och om tidigare lärdomar tas till vara/dokumenteras.

- a) Hur upptäcks problem och hur löser man dem?
- b) Berätta om ett problem som ni nyligen haft och hur ni löste det.
- c) Hur involverades personalen i denna process? Hur involverades brukarna och deras släktingar?

### 4. Prestationsmätning

Testar om prestationer mäts genom meningsfulla nyckeltal/prestationsmått och med lämplig regelbundenhet.

- a) Vilken typ av nyckeltal/prestationsmått används för att mäta/följa upp prestationer?
- b) Hur ofta mäts dessa? Vem får se dessa data?
- c) Om jag besöker ert äldreboende, skulle jag kunna se hur väl boendet lever upp till målen för nyckeltalen? (Hur visualiseras data?)

### 5. Patienternas och personalens delaktighet i förbättringsarbete

Testar om personalen, de boende och deras anhöriga får vara delaktiga i förbättringsarbetet.

- a) Hur tillvaratas idéer och erfarenheter från personalen, de boende, deras anhöriga eller närstående organisationer?
- b) Kan du ge ett exempel på en förbättring som genomfördes på grund av sådant deltagande?
- c) Hur genomförs sådant deltagande eller hur hanteras det?

### 6. Tydligt definierat ansvarsområde för chefer

Testar om det finns formella ledarskapsroller och om ansvaret för att uppnå mål är förlagt på cheferna.

- a) Kan du berätta om ansvaret som chefer har för att förbättra prestationerna och uppnå målen?
- b) Hur är individuella chefer ansvariga för att målen uppfylls? Gäller detta både kostnads mål och kvalitetsmål?
- c) Hur tar chefer på sig ansvaret för att leverera kostnadsförbättringar? Har de detta ansvar eller har de frivilligt tagit på sig det?

### *Frågor om managementmetoder inom området Målstyrning*

Metoderna inom managementområdet Målstyrning innefattar tre aspekter. Länkandet mellan mål satta för olika nivåer i organisationen indikerar graden av organisationsstyrning och ledning. Vidare ges aspekter kring tid, fokus, målbestämning och jämförbarhet indikation på hur genomtänkta och fungerande de satta målen är.

Slutligen behandlas användning av erhållna värden, i form av uppföljning och konsekvenshantering. Som tidigare följs varje metodfråga av flera uppföljningsfrågor.

#### 7. Uppföljning av prestationer

Testar om prestationer övervakas/följs upp med lämplig regelbundenhet och kommuniceras till personalen.

- Hur följer ni upp era nyckeltal/prestationsmått (KPI:er)?
- Berätta om den senaste genomgången av nyckeltal/prestationsmått.
- Vem är involverad i dessa möten? Vem får se resultaten?
- Hur ser uppföljningsplanen ut?

#### 8. Konsekvenshantering

Testar om olika nivåer av personalens prestationer leder till olika konsekvenser (bra eller dåliga).

- Om ni har beslutat om en uppföljningsplan på ett möte, vad händer om den inte följs?
- Hur lång tid är det mellan att ett problem upptäcks tills dess att det åtgärdas? Kan du ge ett exempel (som inträffade nyligen)?
- Hur hanterar ni upprepningar av samma misslyckanden inom ett visst område?

#### 9. Balansering av mål

Testar om prestationsmålen täcker en tillräcklig bredd genom mätetalen.

- Vad är målen för ditt arbete? Vilka typer av mål är satta för äldreboendet?
- Berätta om målen som inte är bestämda externt (exempelvis av kommun/stat, lagar/regler).

#### 10. Sammanlänkning av mål

Testar om målen är bundna till organisationens mål och hur väl de länkar genom organisationen.

- Vad är motivet bakom organisationsmålen?
- Hur länkas dessa mål till olika personalgrupper och på individnivå?
- Hur är dina mål länkade till organisationens prestationer och mål?

#### 11. Tidshorisont för mål

Testar om äldreboendet använder »3 horizons« (en metod som innebär att hänsyn tas till både kort- och långsiktiga mål samt deras samverkan) för planering och mål.

- Vilken tidsperiod använder ni för era mål?
- Vilka mål läggs det störst vikt vid?
- Är långsiktiga och kortsiktiga mål satta oberoende av varandra?
- Kan man uppnå alla kortsiktiga mål men missa de långsiktiga?

#### 12. Måluppfyllelse

Testar om svårigheten att uppfylla målen ligger på en lämplig nivå.

- Hur svårt är det att nå målen? Känner du dig pressad av dem?
- I genomsnitt, hur ofta skulle du säga att du uppfyller dina mål?



- c) Har all personal samma svårighetsgrad för att nå sina uppsatta mål, eller har vissa grupper lättare mål?
- d) Hur sätts målen? Vem/vilka är involverade?

### 13. Tydliga och jämförbara mål

Testar hur lätta prestationsmåten är att förstå och om prestationer kommuniceras öppet.

- a) Om jag frågade din personal om deras individuella mål, vad skulle de svara?
- b) Är det någon som har klagat på att målen är för komplexa eller dåligt utformade?
- c) Hur kan personalen jämföra sin egen prestation med sina kollegor?

### *Frågor om managementmetoder inom området Incitament och personalutveckling*

Frågor inom området Incitament och personalutveckling innefattar frågor kring de strukturer som finns på plats för att säkerställa att personalen har förmågan att utföra arbetsuppgifter väl. Frågor ställs om konsekvenshantering för både hög- och lågpresterande personal, med viss tonvikt på de högpresterande.

### 14. Belöning av högpresterande personal

Testar om goda prestationer belönas i proportion till deras bidrag till verksamheten.

- a) Hur fungerar ert belöningssystem? Berätta om det senaste tillfället.
- b) Finns det några icke-finansiella eller finansiella belöningar/bonusar för den bäst presterande anställda i varje personalgrupp?
- c) Hur fungerar ett sådant bonussystem?
- d) Hur är ert bonussystem jämfört med andra som bedriver liknande verksamhet?

### 15. Förflyttning av lågpresterande personal

Testar om äldreboendet kan hantera lågpresterande medarbetare.

- a) Om du hade en medarbetare som inte klarade av sitt jobb, vad skulle du göra?
- b) Hur länge skulle det tillåtas att någon presterade dåligt?
- c) Vet du om du har medarbetare som medvetet underpresterar för att de vet att de inte kommer att få sparken?

### 16. Befordran av högpresterande personal

Testar om befordran är prestationsbaserad.

- a) Hur fungerar ert system för befordran/avancemang?
- b) Vad händer med högpresterande medarbetare? Kan du nämna något exempel?
- c) Hur identifierar du och utvecklar högpresterande medarbetare?
- d) Är det större sannolikhet att bli befordrad om man är högpresterande eller baseras det på erfarenhet/senioritet?

### 17. Utveckla talanger

Testar hur stor vikt som läggs vid att ta till vara topptalanger.

- a) På vilket sätt visar chefer att det är viktigt att attrahera och utveckla talanger?

- b) Får personalen någon belöning för att ta in och behålla talanger inom organisationen?

#### 18. Behålla talanger

Testar om organisationen arbetar aktivt med att behålla topptalanger.

- a) Om du hade en högpresterande medarbetare/topptalang som ville lämna organisationen, vad skulle du göra?
- b) Kan du ge något exempel på någon topptalang som ni lyckats övertala att stanna kvar inom organisationen?
- c) Kan du ge något exempel på någon (topptalang) som lämnat organisationen utan att någon försökt behålla dem?

#### 19. Attrahera talanger

Testar hur värdeerbjudandet för den anställde ser ut.

- a) Vad är det som utmärker sättet att arbeta på ditt äldreboende jämfört med andra?
- b) Om jag var en kandidat för anställning, hur skulle du övertyga mig om att börja arbeta i din organisation?
- c) Vad gillar inte de anställda med att arbeta i din organisation?

# Appendix B

## Regressionsresultat i kapitel 8

**Tabell B1.** Bakomliggande förklaringar av managementkvalitet.

	1	2	3	4	5 (endast permanenta enheter)
Stort företag	0,382*** (0,098)	0,463*** (0,156)	0,371*** (0,115)	0,341*** (0,116)	0,338*** (0,118)
Konkurrensutsatt kommun			0,197*** (0,065)	0,127* (0,070)	0,108 (0,075)
Äldreboendets ålder			-0,003** (0,001)	-0,002 (0,001)	-0,002* (0,001)
Antal platser på äldreboendet			0,002 (0,001)	0,001 (0,001)	0,002 (0,001)
Antal platser i kommunen			0,035 (0,028)	-0,160 (0,296)	-0,136 (0,154)
Korttidsboende			0,235** (0,114)	0,267** (0,114)	
Servicehus			0,029 (0,125)	0,087 (0,124)	
Bruskontroller	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja
Kommunkontroller	Nej	Nej	Nej	Ja	Nej
R-kvadrat	0,04	0,22	0,25	0,27	0,27
Antal observationer	497	494	486	486	447

Noter: Den beroende variabeln är total managementkvalitet. Specifikationen i kolumn 5 inkluderar endast permanenta enheter för allmän vård och omsorg eller för demensvård och exkluderar därmed korttidsboenden och servicehus. Konkurrensutsatt kommun är en dummyvariabel för kommuner med minst ett privat äldreboende. Variabeln Antal platser i kommunen anger det logaritmerade värdet av det totala antalet platser på alla äldreboenden i kommunen (Socialstyrelsen 2014). Bruskontroller är dummyvariabler för intervjuare, månad, veckodag och tid på dagen. Kommunkontroller är logaritmerad befolkning, befolkningstillväxt, befolkningstäthet, befolkningsandel som är 65 år och äldre, befolkningsandel som har minst en treårig eftergymnasial utbildning samt medianinkomst. Alla regressioner innehåller även en konstant som inte rapporteras i tabellen. Standardfel klustrade på kommunnivå inom parentes. \*\*\*, \*\*, \* anger statistisk signifikans på nivåerna 1, 5 respektive 10 procent.

**Tabell B2.** Chefernas betydelse för managementkvalitet.

	1	2	3 (endast permanenta enheter)
Stort företag		0,315*** (0,119)	0,315*** (0,122)
År på nuvarande äldreboende	0,002 (0,006)	0,004 (0,005)	0,005 (0,006)
År som chef på något äldreboende	0,002 (0,004)	0,002 (0,004)	0,001 (0,004)
Ledarskapsnätverk	0,229*** (0,073)	0,194** (0,076)	0,212*** (0,079)
Tidigare ledarskapsfarenhet från offentlig sektor	0,014 (0,064)	0,015 (0,064)	0,026 (0,066)
Tidigare ledarskapsfarenhet från privat sektor	0,100 (0,073)	0,043 (0,080)	0,028 (0,081)
Kön (1=man)	0,052 (0,081)	0,061 (0,079)	0,087 (0,083)
Äldreomsorgskontroller	Nej	Ja	Ja
Bruskontroller	Ja	Ja	Ja
Kommunkontroller	Ja	Ja	Ja
R-kvadrat	0,27	0,29	0,57
Antal observationer	494	486	447

Noter: Den beroende variabeln är total managementkvalitet. Specifikationen i kolumn 3 inkluderar endast permanenta enheter för allmän vård och omsorg eller för demensvård och exkluderar därmed korttidsboenden och servicehus. Äldreomsorgskontroller är Konkurrensutsatt kommun, Äldreboendets ålder, Antal platser på äldreboendet, Antal platser i kommunen, Korttidsboende och Servicehus (se definitioner i Tabell B1). Bruskontroller är dummyvariabler för intervjuare, månad, veckodag och tid på dagen. Kommunkontroller är logaritmerad befolkning, befolkningstillväxt, befolkningstäthet, befolkningsandel som är 65 år och äldre, befolkningsandel som har minst en treårig eftergymnasial utbildning samt medianinkomst. Alla regressioner innehåller även en konstant som inte rapporteras i tabellen. Standardfel klustrade på kommunnivå inom parentes. \*\*\*, \*\*, \* anger statistisk signifikans på nivåerna 1, 5 respektive 10 procent.

# Appendix C

## Regressionsresultat i kapitel 9

**Tabell C1.** Regressions samband mellan kvalitetsmått från Äldreguiden och managementkvalitet.

	1	2	3
Antal omsorgspersonal per plats, enligt schema, vardagar	0,0006	0,0003	-0,0004
Omsorgspersonalens utbildning. Andel med adekvat utbildning, enligt schema vardagar. Procent.	-0,849	-0,341	0,142
Förekomst av regelbundna möten (»boråd«), som syftar till att ge de äldre personerna i boendet möjlighet att vara med och bestämma i gemensamma frågor. (Ja = 1)	0,156***	0,095**	0,069*
Antal personer med aktuell (ej äldre än sex månader) genomförandeplan i förhållande till totalt antal personer med beslut om särskilt boende. Procent.	3,453**	2,328*	2,036
Enheten kan erbjuda måltider som serveras med en spridning över dygnets timmar och tiden mellan kvällsmål och frukost överskrider inte 11 timmar. (»Ja, samtliga måltider kan erbjudas enligt beskrivningen« = 1)	0,068***	0,057***	0,056**
Andel personer 65 år och äldre vid enheten med aktuell (ej äldre än 12 månader) läkemedelsgenomgång. Procent.	4,655*	3,468	3,088
Kontrollvariabler	Inga	Alla utom Stort företag	Alla inklusive Stort företag
Antal observationer	458–463	447–452	447–452

Noter: Siffrorna i tabellen anger koefficienter från en regression av angivna kvalitetsmått på managementkvalitet. Den beroende variabeln anges på varje rad och kommer från Äldreguiden. Specifikationen i kolumn 1 inkluderar total managementkvalitet och en konstant. Specifikationen i kolumn 2 inkluderar total managementkvalitet, en konstant och samtliga bruskontroller, kommunkontroller och äldreomsorgskontroller som vi använt i Appendix B förutom Stort företag. Specifikationen i kolumn 3 inkluderar total managementkvalitet, en konstant och samtliga bruskontroller, kommunkontroller och äldreomsorgskontroller som vi använt i Appendix B inklusive Stort företag. \*\*\*, \*\*, \* anger statistisk signifikans på nivåerna 1, 5 respektive 10 procent (beräknad med standardfel klustrade på kommunnivå).

**Tabell C2.** Regressionssamband mellan äldres nöjdhet och managementkvalitet.

	<b>1</b> Inga kontrollvariabler	<b>2</b> Alla kontrollvariabler förutom Stort företag	<b>3</b> Alla kontrollvariabler inklusive Stort företag
Total managementkvalitet	-0,85 (0,85)	-0,28 (1,28)	0,06 (1,22)
Funktioner och processer	-1,22 (0,88)	-0,88 (1,21)	-0,68 (1,19)
Målstyrning	-0,52 (0,63)	-0,87 (1,21)	-0,68 (1,19)
Incitament och personal- utveckling	-0,23 (0,86)	0,31 (1,26)	0,62 (1,20)
Antal observationer	351	344	344

Noter: Siffrorna i tabellen anger koefficienter från en regression av nöjdhet på managementkvalitet följda av robusta standardfel klustrade på kommunnivå inom parentes. Den beroende variabeln är sammantagen nöjdhet från den nationella brukarundersökningen *Vad tycker de äldre om äldreomsorgen?* och mäter den procentandel som svarar Mycket nöjd eller Ganska nöjd på frågan »Hur nöjd eller missnöjd är du sammantaget med ditt äldreboende?« (De andra svarsalternativen var Varken nöjd eller missnöjd, Ganska missnöjd och Mycket missnöjd.) Specifikationen i kolumn 1 inkluderar managementkvalitet och en konstant. Specifikationen i kolumn 2 inkluderar managementkvalitet, en konstant och samtliga bruskontroller, kommunkontroller och äldreomsorgskontroller som vi använt i Appendix B förutom Stort företag. Specifikationen i kolumn 3 inkluderar managementkvalitet, en konstant och samtliga bruskontroller, kommunkontroller och äldreomsorgskontroller som vi använt i Appendix B inklusive Stort företag. \*\*\*, \*\*, \* anger statistisk signifikans på nivåerna 1, 5 respektive 10 procent (beräknad med standardfel klustrade på kommunnivå).

## Appendix D

### Bortfallsanalys

Som vi har noterat ligger vår svarsfrekvens på 21,3 procent i nivå med jämförbara studier. Trots det innebär en svarsfrekvens på denna nivå att det är viktigt att studera bortfallet för att bedöma i vilken utsträckning det kan ha påverkat studiens resultat. Tabell D1 visar antal och andel för olika grupper av äldreboenden i Sverige och i studien.

Tabell D1 visar att andelen kommunala äldreboenden är något lägre i studien än i Sverige. Det omvända gäller för privata äldreboenden, framför allt de som ägs av stora företag och ideella organisationer. En del av förklaringen till den lägre svarsfrekvensen bland kommunala äldreboenden är att det var både svårare att identifiera deras verksamhetschefer och att få kontakt med dem. När det gäller korttidsboenden och servicehus liksom boenden som ligger i en stor stad skiljer sig andelarna i Sverige inte mycket från andelarna i studien.

Vi har också jämfört det genomsnittliga antalet platser och andelen kvinnliga chefer på äldreboenden i Sverige och i vår studie. Dessa skillnader är små. Det genomsnittliga antalet platser på ett äldreboende är 39,2 i Sverige och 40,2 i studien. Andelen kvinnliga chefer är 91,9 procent i Sverige och 90,3 procent i studien.

Att privata äldreboenden är överrepresenterade i studien behöver inte vara ett problem. Med tanke på att det finns relativt få privata äldreboenden i Sverige – speciellt ideella boenden – är det bra att ha med fler boenden ur denna grupp för att undvika att det blir för få observationer i någon grupp. Samtidigt kan skillnaderna i svarsfrekvens innebära selektionsproblem och vi har därför konstruerat vikter för äldreboenden med olika typer av ägare (kommunala, ideella, stora företag, små företag) utifrån Tabell D1 för att korrigera för detta problem.

**Tabell D1.** Äldreboenden i Sverige och i studien.

	Antal i Sverige	Andel i Sverige	Antal i studien	Andel i studien
Kommunala	2003	85,8 %	389	78,3 %
Ideella	37	1,6 %	13	2,6 %
Stora företag	207	8,9 %	74	14,9 %
Små företag	87	3,7 %	21	4,2 %
Korttidsboenden och servicehus	167	7,2 %	39	7,8 %
Stor stad	238	10,2 %	48	9,7 %

Noter: Som stora företag räknas Attendo, Vardaga, Förenade Care, Aleris och Humana. Som stora städer räknas kommunerna Stockholm, Göteborg, Malmö och Uppsala.

**Tabell D2.** Oviktade och viktade medelvärden för managementkvalitet.

	1. Oviktat medelvärde	2. Viktat medelvärde
Total managementkvalitet	3,45	3,43
Funktioner och processer	3,81	3,79
Målstyrning	3,56	3,54
Incitament och personalutveckling	2,96	2,94

Noter: Vikterna i kolumn 2 är omvänt proportionella mot sannolikheten att ett äldreboende i någon av grupperna kommunala, ideella, stora företag och små företag ska ingå i studiens urval.

Tabell D2 visar hur medelvärden för total managementkvalitet och för de tre områdena Funktioner och processer, Målstyrning och Incitament och personalutveckling påverkas av att tilldela observationerna vikter som är omvänt proportionella mot sannolikheten att ett äldreboende i någon av grupperna kommunala, ideella, stora företag och små företag ska ingå i studiens urval.

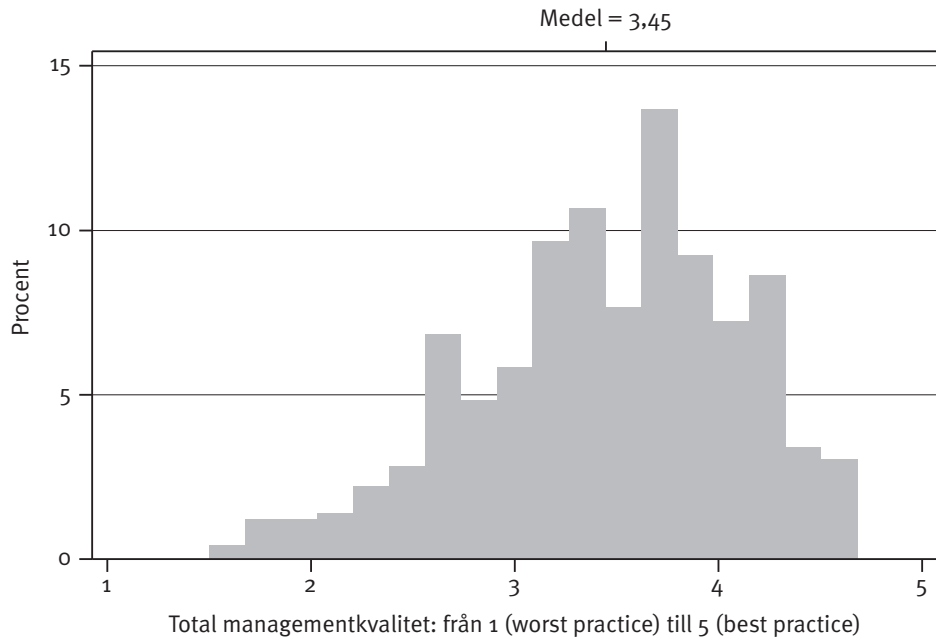
Skillnaderna mellan de oviktade och de viktade medelvärdena i tabell D2 är små. Detsamma gäller för fördelningarna. Detta framgår av figur D1 (nästföljande sida) som reproducerar den oviktade fördelningen av total managementkvalitet i figur 5.1 och av figur D2 som visar motsvarande histogram med den viktade fördelningen.

Vi har också estimerat viktade versioner av regressionerna i tabell B1, B2 och C1 (igen med vikter som är omvänt proportionella mot sannolikheten att ett äldreboende i någon av grupperna kommunala, ideella, stora företag och små företag ska ingå i studiens urval). På det hela taget är estimaten relativt stabila med avseende på användningen av dessa vikter. I tabell B1 blir koefficienterna för variablerna Stort företag och Konkurrensutsatt kommun upp till 7 procent större, utan att de angivna statistiska signifikansnivåerna ändras. I tabell B2 blir koefficienterna för variabeln Stort företag 8 procent större och koefficienterna för variabeln Ledarskapsnätverk upp till 16 procent större,

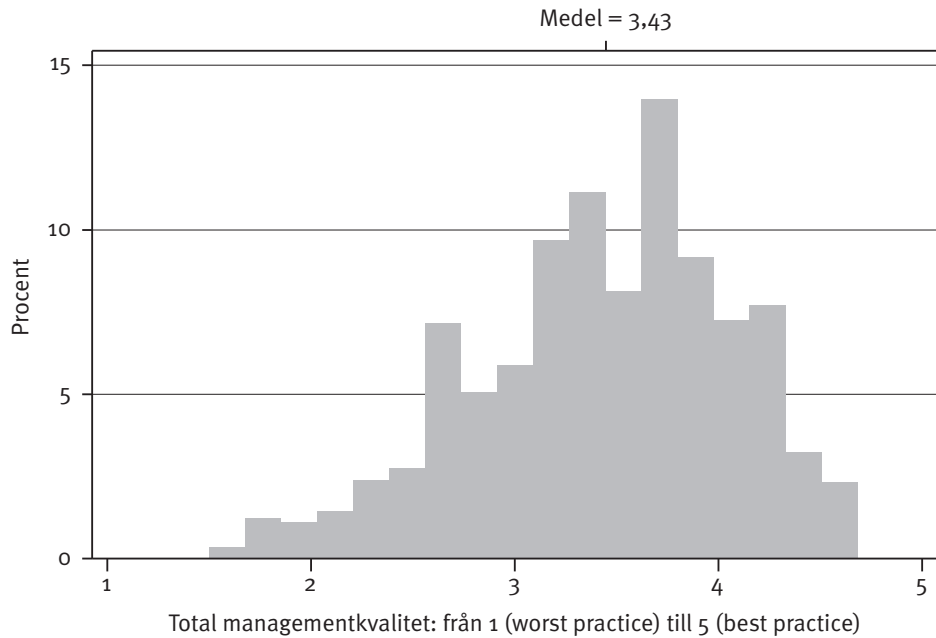
utan att de angivna statistiska signifikansnivåerna ändras. I tabell C1 blir koefficienterna för variablerna som mäter boråd, genomförandeplaner, måltider och läkemedelsgenomgångar upp till 18 procent större eller mindre, och den statistiska signifikansen för läkemedelsgenomgångar ändras från 8- till 12 procentsnivån. Koefficienterna för variablerna som mäter omsorgspersonal per plats och omsorgspersonalens utbildning förändras mer procentuellt sett men de absoluta förändringarna är måttliga och liksom i tabell C1 är ingen av koefficienterna statistiskt signifikanta på tio-procentsnivån.

Vi har till sist undersökt om det finns något samband mellan total managementkvalitet och antalet telefonsamtal som krävdes för att få en intervju till stånd. Tanken bakom detta är att cheferna på äldreboenden med antingen hög eller låg managementkvalitet kan vara mer benägna att delta i undersökningen. Om det till exempel skulle visa sig att äldreboenden som det krävdes många telefonsamtal till hade lägre managementkvalitet skulle vi ha en indikation på en överskattning av total managementkvalitet. Det visar sig dock att det inte finns något signifikant samband mellan total managementkvalitet och antal telefonsamtal som krävdes för att få en intervju till stånd bland de 81 observationer för vilka antalet telefonsamtal registrerades (koefficienten för antalet samtal är 0,039 med ett standardfel på 0,034 i en bivariat regression).





**Figur D1.** Fördelning av total managementkvalitet.



**Figur D2.** Viktad fördelning av total managementkvalitet.

## Referensgrupp

Den referensgrupp som är knuten till forskningsprogrammet *Från välfärdsstat till välfärdssamhälle* har följt arbetet med rapporten och har bidragit med kunskap, tid och synpunkter. Referensgruppen består av följande ledamöter:

Linnea Ax Tillväxtverket  
Catharina Barkman SLL  
Henrik Borelius Attendo  
Mats Brandt Finansdepartementet  
Henrik Brehmer Capio  
Peje Emilsson Magnora  
Leif Eriksson Täby kommun  
Sari Eriksson Katrineholms kommun  
Daniel Forslund Vinnova  
Samir Kamal EQT  
Magnus Lindquist Triton  
Eva Mörk Uppsala universitet  
Fredrik Näslund Nordic Capital  
Anna Pauloff Statskontoret  
Stefan Stern Investor  
Christina Sterner Diaverum  
Kristina Ström Olsson Svensk Försäkring  
Mattias Svantesson Skolinspektionen  
Per Törnvall NHG  
Eric Wahlberg Praktikertjänst  
Annika Wallenskog SKL  
Hans Wikse Procuritas  
Martin Ärnlov Bräcke Diakoni

## Publikationer

Nedanstående publikationer har givits ut inom ramen för forskningsprogrammet *Från välfärdsstat till välfärdssambälle*.

*Konkurrensens konsekvenser. Vad händer med svensk välfärd?*  
Laura Hartman (red.), 2011

*Friskolereformens långsiktiga effekter på utbildningsresultat*  
SNS Analys 7, Anders Böhlmark och Mikael Lindahl, 2012

*Privata aktörer inom arbetsförmedling och rehabilitering*  
SNS Analys 11, Richard Öhrvall, 2013

*Lärdomar från England om konkurrens i vården*  
SNS Analys 13, Carol Propper, 2013

*Välfärdstjänster i privat regi: framväxt och drivkrafter*  
Henrik Jordahl (red.), 2013

*Välfärdstjänster: tillstånd, tillsyn och uppföljning*  
Eva Hagbjer, 2014

*Ersättning i sjukvården. Modeller, effekter, rekommendationer*  
Peter Lindgren, 2014

*Att styra och leda äldreomsorg. Hur går det till och vad kan förbättras?*  
Jannis Angelis och Henrik Jordahl, 2014

Äldreomsorgen står högt på den politiska dagordningen och är en tung post i Sveriges offentliga utgifter. Men hur fungerar styrning och ledning i den svenska äldreomsorgen? Det undersöker författarna till denna rapport. De använder en internationellt väletablerad metod för att mäta kvaliteten på styrning och ledning av svenska äldreboenden. Enligt tidigare internationella studier främjar god styrning och ledning, enligt detta sätt att mäta, hög kvalitet i flera av den offentliga sektorns verksamheter, bland annat utbildning och sjukvård. Den här studien bygger på intervjuer med verksamhetschefer på cirka 500 av de drygt 2 300 äldreboenden som finns i Sverige.

Resultaten visar att variationen mellan olika boenden är stor, vilket tyder på att förbättringar är möjliga i många fall. Över lag får verksamheterna högst poäng när det gäller att ha genomtänkta rutiner och arbetsprocesser. Flertalet äldreboenden har också ett väl utvecklat förbättringsarbete. Variationen är störst när det gäller målstyrning. Här finns både äldreboenden som verkar ha väl fungerande processer för målstyrning och sådana som inte tycks arbeta systematiskt över huvud taget med detta. Incitament och personalutveckling är det område där det enligt studien finns högst utvecklingspotential. Bland annat handlar det om förmågan att behålla och befordra kompetent personal. Studien belyser även skillnader mellan olika typer av utförare (kommunala, ideella och företag av olika storlek) samt undersöker samband mellan kvaliteten på styrning och ledning och omsorgens kvalitet.

Författare är Jannis Angelis, docent i industriell ekonomi, Kungliga Tekniska högskolan och Institutet för Näringslivsforskning, och Henrik Jordahl, docent i nationalekonomi, Institutet för Näringslivsforskning.

