

kommunal ekonomi

Medlemstidning för
Kommunalekonomernas förening
#1 2013

■ **TEMA:**
BESLUTSSTÖD
Bättre verksamhet
med rätt IT-tänk

■ **SIXPACK STYR**
VÄRMLAND
Sex partier söker
ekonomins dragläge

RÄTT VÄG MOT MÅLET

Ann-Louise Övringe i Värnamo styr mot målen

KRÖNIKAN Johnny Larsson: Teknik kan aldrig ersätta kunskap

Förskola Anneberg, omgående leverans!



Pris: 3.875.000 kr* eller 12.072 kr/m²*

* Priserna är exklusive moms, monterat och klart ovan grund inom 35 mil från Nässjö.
Gäller så långt lagret räcker. Läs mer på vår hemsida om aktuellt lagersaldo.

Läs mer om lagersaldot på vår hemsida www.flexator.se

Flexator

Bygger i en föränderlig värld

Klokt, modernt och flexibelt.

Typiskt Flexator.



Bygger du en skola, ett boende eller ett kontor med våra typhus sänker du din total kostnad, får en snabb byggprocess och har stora valmöjligheter gällande utformning och utseende.

Slutresultatet är beprövade konstruktioner med hög kvalitet som självklart uppfyller alla lagar och regler.

Fler fördelar med typhus finns på www.flexator.se

Flexator

Bygger i en föränderlig värld



20



18



16



10

Aktuellt i Kommunal Ekonomi

- 4 Ordförande.** Staffan Moberg om beslut, processer och IT-stöd.
- 5 Lagstiftning.** Dags för en ny och modernare kommunallag.
- 6 Aktuellt.** Landstinget i Gävleborg håller på siffrorna.
- 8 Konferens.** Ekonomicheferna hade två omväxlande dagar.
- 22 IT.** Det där "molnet" – vad ska det vara bra för, egentligen?
- 23 E-förvaltning.** Per Mosseby tänker ta Sverige till toppen.
- 25 Forskarsidor.** Hur påverkar urbaniseringen ekonomin?
- 30 Krönikan.** Utan kunskap dör tekniken, skriver Johnny Larsson.

Tema: Bättre verksamhet med IT-stöd 10

Att utveckla verksamheten med IT-stöd är ingen enkel sak. Det handlar mer om processer och god datakvalitet än om teknik och smartness.

Hon styr mot målen 16

Ann-Louise Övringe i Värnamo utvecklar kommunens verksamhet med god hjälp av sina kollegor – och ett väl anpassat beslutsstöd.

Värmland söker dragläget 18

Landstinget i Värmland har en historia av ekonomisk och politisk turbulens. Nu hoppas sexpartikoalitionen ha hittat balans i ekonomin.

Eftersatt vård i Polen 20

Den polska sjukvården bär på ett tungt arv av eftersatt underhåll efter år av kommunistiskt styre. Inspiration hämtar man från Sverige.

Clarrys
mål mättar
ingen
23



Nästa nummer av Kommunal Ekonomi kommer ut den 9 april 2013.



Gå in på KEF:s hemsida www.kef.se/
Där hittar du fler artiklar om kommunal ekonomi.

LEDARE

Tankar om beslut

Den amerikanske psykologiprofessorn Barry Schwartz skulle härom året handla fikabröd till ett av sina många möten. Han vandrade längs gångarna i ett varuhus i närheten av sin arbetsplats och räknade till 258 olika typer av kakor. Han bestämde sig för chocolate chip-kakor och fann att det fanns 21 olika varianter. Han tyckte antalet var överväldigande och räknandet gav honom huvudvärk. Så han gick för att köpa något smärtstillande bara för att upptäcka att det fanns 80 olika sorter att välja emellan. Vilket beslut tog han?

TEMAT I detta nummer är beslutsstöd. Ett område som det rör sig snabbt inom. I näringslivet har "Business Intelligence" varit en stark trend under ett antal år och nu har kommunsektorn ordentligt hakat på. En majoritet av kommunerna har, eller håller på att införa, någon form av applikation för beslutsstöd. Att kunna styra sin verksamhet utifrån relevant information blir allt viktigare liksom behovet av verktyg för att samla in och analysera data i takt med att informationsflödet tilltar. Det har gett beslutsstöd eller "Business Intelligence", en rejäl skjuts och trots en osäker marknad fortsätter efterfrågan på beslutsstöd att växa. Och alla förståsigpåare är överens om nyttan och potentialen som finns i systemen. Men lika överens är samma människor om att det är sällan som organisationerna utnyttjar verktygen fullt ut. Branschen är teknikdriven och

det finns undersökningar som visar på att bara 30 procent av beslutsstödens kapacitet utnyttjas. Så kanske går det för fort utan reflektion och eftertanke.

AV DE praktikfall och erfarenheter som presenteras i detta nummer betonas vikten av noggranna förberedelser innan beslutsstöd implementeras. Att stanna upp och noga fundera över arbetsätt och inte minst över vilka processer vi har och som vi vill stödja. Att inte alltför snabbt fokusera på frågor om teknisk funktionalitet och hur olika typer av ny teknik ska passas in. Risken finns då att viktiga möjligheter och pusselbitar för att stödja en ökad effektivitet går förlorade. Beslutsstöd och informationshantering är betydelsefulla och strategiska frågor som rätt använda kan ge klokare beslut och därmed en bättre kvalitetsutveckling.

HUR GICK det då för Barry Schwartz och hans kakor? Nej, han kunde inte bestämma sig. Han gick istället hem och skrev en bok om det enorma utbud av olika val som står till buds och om behovet av ett bra beslutsstöd för att kunna välja rätt. Läs den gärna. Den är riktigt bra.

Staffan Moberg

STAFFAN MOBERG

Ordförande, Föreningen
Sveriges Kommunalekonomer



KREATIV.
Alf Rehn kommer på jubileet.

MOT 100 MED FART!

■ Förberedelserna för jubileumsfirandet på Cirkus i Stockholm 16–17 maj fortsätter. Programmet tar form och klart är att Gunnar Wetterberg ska ge lite av vår förvaltningshistoria med extra fokus på stadskamrerare och kommunekonomer.

Galan får även en egen Snillen Spekulerar-hörna när fyra personer som valts till Årets Kommunalekonom ska fundera över diverse ekonomiska ämnen. Vika de fyra är? Nja, vänta och se!

Klar är också Alf Rehn kommer. Han hävdar att riktig kreativitet aldrig kan vara bekväm, utan måste utmana. "Hellre Lagos än Lagom" är hans devis och han är professor i företagsakademien i Åbo.

KOLLA TEKNIK FÖR ÄLDRE

■ Det finns effektiviseringar att hämta hem genom smart teknik för äldre. Ola Eriksson och Nils-Hugo Johansson ska hjälpa det statligt finansierade projektet genom att räkna på ekonomin på några konferenser. Du kan själv räkna på ekonomiska vinster med e-hemtjänster i din kommun genom att använda Valfärdsteknologisnurrn på www.teknikforaldre.se Där hittar du också många inspirerande projekt.



TILL SIST ...

■ ... ser vi att webbstrateg Petter Knutsson i Halmstad kommun la ut en bild på sin Facebooksida med budskapet att om han fick 5 000 "Gilla" på bilden skulle sambon säga ja till en katt. Han fick 67 000 – på ett dygn! Han blev rikskändis på kuppen och lärde sig (och kommunen) att aldrig underskatta kraften hos sociala medier.



GILLADES.
Petter Knutsson blev rikskändis med sin bild på Facebook.

Översyn av lagen

Det är dags för en modernisering av kommunallagen. Senast den 31 mars 2015 ska utredaren och departementsrådet Johan Höök redovisa uppdraget till regeringen. Ett omfattande uppdrag, delvis beroende på att det är mer än 20 år sedan kommunallagen reviderades senast.



BILD: ISTOCKPHOTO

Utredaren **Johan Höök** har varit chef för enheten för kommunal lagstiftning på finansdepartementet. Till sin hjälp dels en expertgrupp, dels två referensgrupper varav en parlamentariskt sammansatt och den andra från näringslivets organisationer.

Redan i juni kommer ett första delbetänkande som bland annat rör det kommunala ansvaret i förhållande till privat utför verksamhet. En aktuell fråga och en rejäl utmaning, konstaterar **Johan Höök**:

– Det gäller att hitta regler som fungerar både juridiskt och politiskt. Det krävs exempelvis en avvägning mellan medborgarnas behov av insyn och företagens behov av att kunna skydda företagshemligheter.

Ett annat område som väntar på reglering och som kan kräva en del funderande är ansvarsförhållandet mellan politiker och tjänstemän. Ett område som i stort sett är oreglerat i kommunallagen idag.

– Det är ju faktiskt lite konstigt att 1,5 miljoner tjänstemän inte syns i lagstiftningen. Men det kan bli knepigt att hitta en balans, dels när det gäller ansvarsfördelningen politiker–tjänstemän, dels när det gäller hur utförlig lagtexten kan vara.

Idag får vissa kommunala toppchefer snabbt avsked med luddiga motiveringar. Ska vi se det delvis som en följd av brister i lagstiftningen?

– Så kan det ju vara. När det inte finns någon reglering är risken att gränsdragningen

blir varierande, beroende på hur olika personer tolkar ansvarigheten, säger Johan Höök.

Översynen omfattar bland annat:

- Gränsdragningen statlig tillsyn – kommunal uppföljning/kontroll
- Kommuners ansvar för ökad insyn i kommunala entreprenader
- Medborgarnas tillgång till information för exempelvis kundval
- Se över regelverket för laglighetsprövning
- Kommunallagen förhållande till unionsrätten
- Utreda om de anställdas roll behöver regleras
- Utvärdera den fria nämndorganisationen ●

Ny regelsamling för bokföring

Bokföringsnämnden (BFN) har sänt ut ett förslag till nya Allmänna råd med tillhörande vägledning om bokföring på remiss. Tanken är att samla ihop de rekommendationer, råd och uttalanden som finns idag till ett enhetligt regelverk, med yttersta syftet att underlätta för landets alla företag. Även Rådet för kommunal redovisning (RKR) kommer att studera

BFN:s nya regelverk för att publicera något eget om regelverket och dess anpassning till kommunala förhållanden. Det finns en del skillnader i lagstiftning och valmöjligheter som gör att BFN:s regelverk inte kan tillämpas rakt av på kommunsektorn, påminner kanslichefen Torbjörn Tagesson:

– Vi har inte bestämt vad vi ska göra ännu, om det blir egen information eller en

vägledning med hänvisning till BFN:s nya regelverk. Men något blir det, säger han. ●

KIKA PÅ UTKASTET

RKR har lagt ut ett utkast till Rekommendation för delårsrapportering att kika på, gå in på www.rkr.se, under fliken Utkast. Synpunkter kan lämnas fram till 5 april.

Nytänk skapar framgång – det vet vi av erfarenhet

Det är dags att tänka nytt inom den offentliga sektorn. Pengar är en bristvara och du behöver finna nya sätt att effektivisera verksamheten. Vår verktygslåda är fylld med flexibla redskap. Tillsammans kan ni och vi förverkliga strategin – gå från ord till handling.

...ekan...

Managementkonsulter med över 25 års erfarenhet av nytänkande för offentlig service och näringsliv.

ekan.com



BILD: ISTOCKPHOTO

GRANSKADE.
Skolverket utreder
resursfördelning
– med rätt verktyg?

Skolverket granskar resursfördelning

Skolan är som vädret, alla har en åsikt och många är missnöjda. För skolans del innebär det allt oftare ökad tillsyn, och under 2012 har regeringen gett Skolverket i uppdrag att granska 50 kommuners resursfördelning till grundskolor med socioekonomisk segregation.

Ofta säger man att skolans problem handlar om brist på resurser, men en rapport från Skolverket 2011 visade bara ett svagt samband mellan resurstilldelning och resultat. Samtidigt visade myndigheten i en annan rapport att det inte alls är självklart att variera resurser efter förutsättningar i kommunerna.



Per-Arne
Andersson.

SKOLA OCH RESURSER verkar alltså vara ett problematiskt område, och via Skolverkets rapport från kommuner med stor segregation avseende socioekonomiska olikheter hoppas man få en bild av hur de aktuella skolorna lagt upp systemen för resurstilldelning, vilka som är effektiva och vilka som inte är det.

– Det är bra att tillsynen ökar, de som är ansvariga för en verksamhet behöver veta hur den fungerar, säger **Per-Arne Andersson**, avdelningschef för lärande och arbetsmarknad vid SKL.

Däremot anser han att det finns mycket att utveckla när det gäller metoder, urval och utvärdering. Idag finns exempelvis ingen modell för resursfördelning som man vet fungerar, och som resultaten av utredningen kan ställas mot.

Han anser också att tillsynen fäster överdrivet stor vikt vid detaljer och skulle önska mer helhetssyn på verksamheten.

– Hur många är arbetslösa i kommunen? Hur hög är utflyttningen? Hur många asylsökande har man tagit emot? Det är sådant kommunen måste ta hänsyn till. Då borde tillsynen också göra det. ●

Landstinget beslutat om

I dag är vårdleverantörerna många, stora och små, offentliga och privata. De ger medborgarna valmöjligheter, men huvudmännen huvudbry när privat och offentligt ska konkurrera. I Gävleborg har man ställt frågan på sin spets.

Landstinget Gävleborg har valt att inte redovisa varje vårdcentralers ekonomiska resultat.

– Vi gör ett årsbokslut där vi redovisar primärvården i sin helhet, säger **Svante Lönnbark**, landstingsdirektör i Landstinget Gävleborg.



Siffrorna för vårdcentralerna, eller hälso-centralerna, redovisas visserligen för styrelsemedlemmar och ledning men blir inte offentliga. Beslutet grundar sig på reglerna för sekretess, som bland annat gäller information som kan skada affärsverksamhet, och Svante Lönnbark hänvisar till ett

STOPP: Hit, men inte längre släpper
gävleborgarna sina vårdkonkurrenter.

Ny lag om högst 30

Från och med den 13:e mars i år gäller högst 30 dagars betalningstid för inköpta varor och tjänster inom hela EU. Detta enligt en ny lag som riksdagen beslutat om på grundval av ett nytt EU-direktiv.

Syftet med lagen är att motverka sena betalningar och långa avtalade betalningstider i näringslivet. Enligt lagen får längre betalningstider än 30 dagar avtalas enbart om borgenären uttryckligen har godkänt det.

Myndigheter och andra offentliga organ

Gävleborg har affärssekretess

domslut i Sundsvalls kammarrätt från 2012.

HÅKAN TENELIUS, näringspolitisk chef vid Vårdförbundet, känner inte till det enskilda fallet men har stött på misstänksamhet mellan offentliga och privata utförare tidigare. Många privata utförare upplever att det förekommer en dold subventionering av landsting och kommuners egenverksamhet.

– Vi behöver mer transparens, det är bara så vi kan se att systemet är rättvist.

Konkurrensverket har granskat området i några rapporter, och trycker också på behovet av öppen redovisning.

– Det är bra även för den egna verksamheten. Ett underskott kan bero på alltför låga ersättningsnivåer, men det kan också handla om ineffektivitet eller andra problem med verksamheten, säger Stefan Jönsson, utredare vid Konkurrensverket.

HAN MENAR DESSUTOM att landstingets roll som förvaltare av offentliga medel ger ett särskilt krav på transparens.

Svante Lönnbark håller inte med, utan anser att de offentliga vårdcentralerna har samma relation till skattemedlen som de privata, ”det är inte vårdcentralerna som driver in skatt”. De kontrollfunktioner som redan finns,

revisorer och opposition, garanterar att allt går rätt till.

Hur SKL förhåller sig till det hela är mera gåtfullt. Olle Olsson, handläggare på avdelningen för ekonomi och styrning, berättar att organisationen anser att transparens är positivt men vill inte uttala sig om landstingens ekonomiska redovisning.

– Vi arbetar med att hjälpa landstingen att arbeta för konkurrensneutrala villkor på olika områden, men vi kommenterar inte ekonomisk redovisning.

Kanske blir man ändå till sist tvungen att göra det. Stefan Jönsson berättar om det stora intresset deras utredningar väckt i kommuner och landsting, och Svante Lönnbark tror att mångfalden har kommit för att stanna.

– Det är nytt att styra och leda i den här situationen. Alla lär vi oss under vägens gång. ●



Svante Lönnbark.

”Vi behöver mer transparens, det är bara så vi kan se att systemet är rättvist.”

dagar till betalning

har dock inte möjlighet att avtala om längre betalningstid.

– Enda undantaget gäller stora byggtreprenader, där myndigheter och kommuner kan komma överens med byggtreprenörer om en särskild betalningsplan, säger **Annika Wallenskog**, chef för Sektionen för ekonomisk analys på SKL.

EN Borgenär som drabbas av sen betalning ska enligt lagen alltid ha rätt till kompensation i form av en förseningsavgift om 450 kronor. Borgenä-

rens rätt till dröjsmålsränta ska inte gå att avtala bort. Myndigheter och andra offentliga organisationer ska vid sen betalning alltid vara skyldiga att betala den lagstadgade dröjsmålsräntan.

– Det är viktigt att kommuner och landsting ser över sina betalningstider i samband med det här. Det rör sig om stora organisationer och vi vet att flera av dem ibland är sena med betalningarna. Samtidigt har de flesta elektronisk fakturahantering, så det borde inte vara några problem, säger Annika Wallenskog. ●

Välkommen
till Kommuninvests
föreningsstämma

TEMA:

Uthålligt och
hållbart



Låt dig inspireras
av våra talare, bland andra:

Bodil Jönsson

Professor emerita och författare

Per Jansson

Vice riksbankschef

Peter Norman

Finansmarknadsminister

Sofia Ulver

Ekonomie doktor och forskare
i konsumentkultur

Torsdagen den 18 april 2013
Clarion Hotel Sign, Stockholm

Program och anmälan på
www.kommuninvest.se



KOMMUNINVEST
Svenska kommuner och
landsting i samverkan

”Staten ska ta skulder vid kommunfusioner”

Om Göran Persson hade vunnit valet 2006 var hans plan att driva igenom en kommunreform så snart som möjligt.

– Att slå samman kommuner är ingen kioskvältare på partikanslierna, men det måste göras, förklarade han på Ekonomichefsdagarna i Stockholm.

TEXTER: TORBJÖRN TENFÄLT

BILDER: STEFAN BOHLIN

Hundra kommuner är lagom i förre statsministern **Göran Perssons** Sverige.

– Låt dem även ta hand om sjukvården, manade han under sin föreställning under Ekonomichefsdagarna på Clarion Hotell i Stockholm.

Under en timme utan power point eller minsta fuskklapp hann han också med att dödförklara utjämnningssystemet, förkasta planerna på regionala parlament och lova att ett federalt Europa inte är något att frukta så länge svenska staten står stark.

Att han aldrig lyckades slå ihop kommuner när han själv satt vid makten fick aldrig någon entydig förklaring. Till viss del tycktes det ändå handla om att politiker på rikspanet – även partiledare och statsministrar – i vissa frågor har svårt att rå på sina partikollegor i kommuner och landsting.

För att få ett ökat intresse för fusionerna förespråkade han ekonomiska incitament.

– Om två kommuner går samman ska staten ta över skuldsättningen i den lilla. När det behövs en ny start ska man slippa höra någon säga att nu tar vi hand om er skuldsatta kusin.

DEN STÖRSTA DRIVKRAFTEN för en kommunreform finns i behovet att rekrytera nya chefer när det snart är dags för stora pensionsavgångar. Få kommuner har råd att betala chefslöner som är konkurrenskraftiga gentemot privat sektor, och ju mindre kommunerna är desto större blir problemet.

– Få saker är mer dramatiska än när förvaltningen börjar tappa kvalitet. Ni kommer att ha gigantiska rekryteringsbehov.



PÅ KÄNT MANÉR. Visst känns han igen, Göran Persson. Om han fått som han velat hade vi haft 100 kommuner idag.

Nu går cheferna i pension och ska ersättas med en lönenivå som ofta är långt ifrån konkurrenskraftig gentemot privat sektor.

Samtidigt förklarade Göran Persson att han är helt emot utvecklingen mot regioner. Han avförde bildandet av regionala parlament som kosmetiska grepp och beklagade att han inte lyckats stå emot regionivrarna i sitt eget parti.

– Jag ser inga demonstrationståg som drar genom Sverige och kräver regionbildningar eller att slå ihop länsstyrelserna. Men det är en utveckling som pågår med kraft. Vem tror ett ögonblick att staten kan vara kraftfull i ett läge då vi får 8–10 regioner med beskattningsrätt?

En stark stat behövs då eurosamarbetet driver fram en snabb federalisering inom EU, menade Persson.

– Europautveckling mot större federalism är inget att vara rädd för, men det kräver en svensk stat som är tydlig och hävdar svenska intressen.

GÖRAN PERSSON HÄVDADE att det kommunala utjämnningssystemet får allt svårare att fånga upp skillnader mellan olika landsändar.

– Systemet är uttömt, enligt min uppfattning. Vi kan inte betala 35 kronor i en kommun och får en service som är sådär, medan man i en annan betalar 28 kronor och får en väldigt bra service.

Kommunala skatthöjningar är inte heller någon framkomlig väg, menade Persson:

– Statens skatt på konsumtion, energi och fastigheter måste också kommunerna få del av. Det behövs en uppgörelse som säger att när tillväxten tar fart och ekonomin växer ska en del även tillfalla kommunerna utan att de behöver höja skatten.

Göran Persson presenterade sig själv som bonde, konsult, internationell föredragshållare och styrelseproffs. Han jobbar mer än någonsin, men bara med det han tycker är trevligt. Till det trevligaste hör att sitta långa timmar på traktorn, lyssna på P1 och att umgås med djuren hemma på Torp.

– Jag sköter mina kor och jag pratar med dem. De är inga dåliga samtalspartners, de håller i regel med. ●

ENKÄT



VAD VAR BÄST

Jan-Åke Troedsson, ekonomidirektör i Malmö stad:

– Jag har lyssnat på många intressanta och inspirerande föredrag. Kul att få höra en annorlunda ingång på nationalekonomin genom programpunkten med SE-banken. Det var också spännande att få veta mer om hur hjärnan fungerar.



SKÖNT GRÖN. Ingemar Tigerberg talade om vinsterna med grön ekonomi.

Nötskrikor skapar vinst i ekoekonomin

Med sin beigeröda kropp och azurblå vingar är nötskrikan en färglick i den stadsnära naturen. Men fågeln fyller också en viktig ekologisk roll och ett par nötskrikor värderas till 140 000 kronor per år.

På det gamla industriområdet Albano vid Brunnsviken i Stockholm pågår ett byggprojekt där de tjänster naturen bidrar med har fått en prislapp. Stockholms universitets nya campus hamnar mitt emellan två naturområden och i byggprojektet används därför en ekosystemtjänstanalys.

– Det är ett sätt att räkna ut värdet av de tjänster som naturen ger oss gratis, förklarade **Ingemar Tigerberg**, redaktör tidskriften *Camino*, när han talade på temat ”Från dystopi till ekoekonomi”.

Nötskrikan älskar ekollon och gräver ner delar av sin fångst inför vintern.

Då minnet inte är det bästa blir några av ekollonen liggande såpass länge att där växer upp ekar. Fågeln är på det sättet den enda organism som sprider trädet.

– Om en människa skulle göra jobbet skulle det kosta 140 000 kronor per år.

INGEMAR TIGERBERG TOG nötskrikan som exempel på hur han tycker att vårt synsätt behöver ändras. Istället för att enbart se vilka negativa konsekvenser människans utveckling har för omgivningen, kan man vända på det och se på de positiva effekterna. I Albano används de vinster nötskrikorna levererar till att skapa ett

grönt campusområde med rum för kolonilottor och gräsbevuxna tak – en plats för både människor och andra livsformer.

– Det låter kanske puttenuttigt men det finns faktiskt ekonomiska vinster att hämta genom det här sättet att tänka. Istället för att bara minska sin negativa påverkan, kan man också öka sin positiva.

Ett annat sätt att bidra till positiv utveckling är att minska ner på prylköpen och spendera mer av sina pengar på tjänster.

– Vi lever i ett tjänstesamhälle om man tittar på vad folk arbetar med, men konsumtionen består till större delen av material, konstaterade Ingemar Tigerberg.

PERSONLIGA TJÄNSTER är svåra att rationalisera och är dyrare i förhållande till materiell produktion. Men vill man minska sin klimatpåverkan har personaltensiva tjänster lägre utsläppsnivå per spenderad krona än annan konsumtion. Den som vill vara klimatsmart en vinterdag gör klokare i att gå på konsert och göra ett restaurangbesök än att ta bilen till stugan och dra igång värmen.

Slutligen: Att handla varor, frakta hem och förvara dem, och sedan ha dåligt samvete för att man inte använder grejerna skapar onödigt stress, noterade Ingemar Tigerberg. Han hänvisade till forskning som visar att människan efter en viss materiell standard inte blir lyckligare, och passade även på att citera forskaren **Jörgen Larsson**:

”Vår fritid går alltmer åt till vårt oavlönade extraknäck som materialförvaltare.” ●

UNDER EKONOMICHEFS DAGARNA?



Lise-Lotte Johansson, ekonomichef, primärvården i Örebro läns landsting:

– Inslaget om Göteborg och att vi jobbar med väldigt många komplexa frågor. Jag kände verkligen igen mig i att det inte är så lätt att hålla igång allt samtidigt. Det här är ett bra tillfälle att träffas och utbyta erfarenheter.



Christer Ekendahl, ekonomichef, Hofors:

– Att programmet var så varierat. Jag är lite fackidiot och vill gärna ha mycket information som jag kan ha som bakgrund i mitt arbete. Nu var det många udda inslag som också var mycket värdefulla, exempelvis om ekoekonomi.

Rätt tänk viktigare

Business Intelligence, beslutsstöd eller IT-stöd för verksamhetsutveckling – kärt barn har många namn. Att utveckla verksamheten med IT-stöd är en etablerad trend inom näringslivet och kommunsektorn har hakat på. Alla förståsig-påare är överens om nyttan, men det är sällan organisationerna utnyttjar verktygen fullt ut.

TEXT: THOMAS PETTERSSON

Varför har Business Intelligence (BI) eller beslutsstöd blivit så hett? Ja, det finns flera förklaringar. Inom näringslivet är en pådrivande faktor stark retorik från leverantörer, konsulter och även en del forskare, anser **Urban Ask** på Centrum för Affärssystem på Handelshögskolan i Göteborg.

– Även om det är dåliga tider investerar företag i BI, trots att andra IT-investeringar får vänta. Företagen vill stärka sin konkurrenskraft och det blir ännu viktigare att effektivisera i kristider.

Även inom kommunsektorn finns starka incitament. För att klara växande behov med begränsade resurser krävs både prioriteringar och effektiviseringar. Tur då att komplexa styrmodeller som balanserade styrkor fått systemstöd värda namnet.

– Nu får man en möjlighet att presentera hela kedjan från politikernas mål och de nedbrutna målen ända ner på enhetsnivå. Då blir det lättare att kommunicera vad man gör, både internt och externt, säger **Bertil Ågren** på konsultföretaget HerbertNathan & Co.

EN ANNAN VIKTIG aspekt är medvetenheten om vikten av konkurrens och jämförbarhet inom kommunsektorn.

– Man kräver ökad insyn och transparens på ett helt annat sätt än tidigare. Det räcker inte med att en rektor har hela sin verksamhet i huvudet, man vill kunna se en analys av verksamheten, säger **Mattias Törngren**, IT-ekonom

och erfaren BI-projektledare i Falkenbergs kommun.

En majoritet av kommunerna har någon form av BI-stöd idag, kanske så många som uppåt 80 procent, uppskattar Bertil Ågren:

– Däremot är det nog ganska olika hur spritt och använt det är i organisationerna. Om det bara engagerar de ledande tjänstemännen eller om det når långt ut i organisationen, säger han.

Marknaden har förstås fattat galoppen för länge sedan. Även om det dröjde inom kommunsektorn och antalet aktörer är betydligt färre.

– Kommunsektorns ekonomisystemsleverantörer missade tåget. De kunde ha kompletterat sina produkter med analysstöd till sina befintliga kunder. Jag har svårt att förstå det, säger **Karl-Erik Norlander** på KEF med lång erfarenhet som IT-konsult.

Inom näringslivet räknar vi in ett 30-tal aktörer med jättar som Microsoft, Oracle, SAP och SAS i spetsen medan kommunsektorn räknar 6–8 leverantörer med Qlick View och Stratsys som några ledande aktörer (och numera även Hypergene som en pigg utmanare).

Alla sakkunniga Kommunal Ekonomi talat med är eniga: det finns utrymme för fler BI-leverantörer på kommunmarknaden.

– Det är helt obegripligt att det är så få aktörer. Det är en ju en ganska enkel produkt att utveckla. Pratar vi målstyrning är det tio procent teknik, resten handlar om bearbeta och formulera måldelen, säger Mattias Törngren.

KOMMUNERNA BIDRAR själva till den snäva marknaden. Eftersom man gärna ”glor och snor” kommuner emellan är det tufft för nya leverantörer att ta sig in på marknaden.

– Se på Qlick View, det är väldigt spritt inom kommunsektorn. Det finns andra leverantörer som är väl så bra, men de kommer inte ut på marknaden, säger Bertil Ågren.

När det gäller produktutvecklingen är trenderna tydliga. De stora affärssystemslieferantörerna utvecklar egna BI-moduler för att integrera befintliga applikationer, alternativt söker man partnerskap med



Urban Ask.



Bertil Ågren.

OM BEGREPPET BESLUTSSTÖD

■ Begreppet Business Intelligence (BI) kan översättas med affärsinformationsinhämtning och svarar egentligen bättre mot IT-verktygens funktion än begreppet beslutsstöd (Decision Support) som ofta används inom kommunsektorn.

– Begreppet beslutsstöd för tankarna till stöd för kommunledningen. Så är det inte idag, snarare borde vi kanske kalla

det för stöd för effektivisering och kvalitetsutveckling, säger Karl-Erik Norlander.

■ I Kommunal Ekonomis artiklar används begreppen BI och beslutsstöd omväxlande och syftar då främst på programvaror som används för att samla och bearbeta information ur ekonomi-, personal- och verksamhets-system för att leda, styra och effektivisera företags och organisationers verksamhet.

än tekniken

renodlade BI-leverantörer. Eller, så köper man upp någon duktig BI-leverantör.

– BI-leverantörerna å sin sida har utökat sitt produkt-sortiment med budgetering och planering. Man vill kunna erbjuda sina kunder lösningar för hela styrprocessen, förklarar Urban Ask.

Beslutsstöden har kommit för att stanna. ”Har man väl en gång lyckats införa fungerande BI-stöd visar våra erfarenheter att detta blir en affärskritisk del som man inte vare sig vill eller vågar vara utan” konstaterar författarna till boken Bortom Business Intelligence.

De positiva effekterna av att införa BI är alla överens om: leverantörer, kunder och sakkunniga. Däremot svårt att hitta oberoende studier och kalla siffror på de effektiviseringar och förbättringar som BI möjliggör. I de få studier som gjorts som rör kommunsektorn rör det sig mest om uppskattningar och upplevda förbättringar.

Å andra sidan är förbättringarna så tydliga när det gäller exempelvis informationsuttag och rapporthantering (en studie visar på uppskattade tidsbesparingar på över 50 procent) att exakta siffror kanske är överflödiga. Åtminstone då investeringskostnaden för programvaror, konsult hjälp och implementering i första skedet är relativt låg.

LIKA ÖVERENS som sakkunniga är om BI:s fördelar, lika överens är man om att systemens potential inte utnyttjas full ut.

– Beslutsstöd är inte en systemfråga utan en processfråga, konstaterar Karl-Erik Norlander:

– På förvaltningarna ska man börja med att utveckla metoder för analys av sin verksamhet för att kunna effektivisera. När man är klar över metoden ska man välja IT-stöd - då produktionssätter man sin egen metod, säger han och fortsätter:

– Allt för ofta gör man tvärtom ute i kommunerna och då är man i händerna på leverantörerna. Det kan ju finnas duktiga processutvecklare även där, men kommunerna måste ha den kompetensen internt i organisationen.

Det finns en viss övertro på att beslutsstöden ska skaka fram små underverk av effektivisering och konkurrenskraft i organisationerna, framförallt i näringslivet.

– Branschen är teknikdriven och leverantörerna ligger långt före användarna. Det finns

undersökningar som visar att bara 30 procent av beslutsstödens kapacitet utnyttjas, säger Urban Ask.

FÖR ATT ett BI-system ska utnyttjas till fullo krävs ett rejält paket av förberedelser inom organisation, utbildning och en organisation som föder och utvecklar BI-systemen när de väl implementerats.

– Projekt drar ofta över i kostnader och blir dyrare än planerat. Eftersom utbildning vanligtvis ligger sist i projekten så är risken att det blir lidande, säger Urban Ask.

Även Bertil Ågren höjer ett varningens finger:

– Ska man koppla ett systemstöd till en kommuns styrkort är det ett styvt jobb. Ta brukarperspektivet: det ska tas in enkäter, någon ska ansvara för det, bearbeta informationen och presentera det.

För beslutsstödet utveckling och relevans är kompetens avgörande. När projektet är slut är konsulterna borta, då gäller det att kunna backa upp systemet.

– Om en förvaltning vill ha en ny rapport eller någon ny funktion måste det gå snabbt, annars tappar användarna intresset. Här tror jag många snubblar, inte minst de mindre kommunerna, säger Mattias Törngren och fortsätter:

– Ett sätt att lösa problemet vore att samarbeta med andra kommuner om BI-kompetens. Problemet är att hitta former som fungerar, säger han. ●



Karl-Erik Norlander.



Mattias Törngren.

BI GAME. Med rätt BI-tänk kan kommunen bli en vinnare.



Utbildning och forskning är viktiga områden om beslutsstöden ska kunna utnyttjas fullt ut. Båda områdena är under utveckling, men det saknas exempelvis rejäla forskningsinsatser inom kommunsektorn.

Kunskapen om BI för svag

Göteborg startade Centrum för Affärssystem (CFA) 2005 på initiativ från Handelshögskolan och näringslivet för att förbereda ekonomistudenterna på yrkeslivets affärssystem och beslutsstöd.

– Vi har sju olika affärssystem och tre-fyra olika BI-lösningar som ekonomistudenterna får bekanta sig med. Vi har system som används i det offentliga, Agresso exempelvis, säger **Urban Ask**.

CFA driver ett nätverk, SANTE Academy, i vilket man samarbetar med nio universitet och högskolor landet runt som kan koppla upp sig mot CFA eller ladda hem virtuella PC-lösningar så att studenterna får testa dagsaktuella applikationer.

– Vi såg tidigt vår roll som att vara ett nav i utvecklingen, snarare än att skaffa Handelshögskolan konkurrensfördelar, förklarar Urban Ask.

EN VIKTIG DEL av CFA:s verksamhet är att bedriva forskning. Att forska på affärssystem och beslutsstöd är tämligen nytt, åtminstone i Sverige. Så sent som 2010 startade den första tidskriften på området, International Journal of Business Intelligence Research.

Några intressanta forskningsområden är exempelvis organisation: hur ska man organisera sig för att framgångsrikt implementera BI. Ett annat forskningsområde är hur man gör bättre analyser och hur man fattar man bättre beslut med hjälp av BI.

– Nu har det börjat komma enkätstudier som visar hur man faktiskt använder sina beslutsstöd. Hur förändras beslutsfattandet och hur förändras ekonomrollen? undrar Urban Ask.

En titt på svenska sajten uppsatser.se som samlat nära 140 000 akademiska uppsatser ger 190 träffar på "Business Intelligence" och bara en handfull rör offentlig sektor. Där finns dock en intressant kandidatuppsats som rör hur första linjens chefer uppfat-



UTVECKLAS. Att utveckla verksamheten med IT-stöd är ett komplicerat samspel mellan teknik, information och processer.

tade införandet av Qlik View i Jönköpings kommun 2009*.

Ett intressant resultat var att en majoritet av användarna (121 respondenter) uppskattade tiden för informationsuttag uppgavs ha minskat från runt sju till under tre timmar. De äldre cheferna upplevde störst tidsbesparing.

”Respondenterna bedömer att de kan fatta bättre och mer säkrare beslut genom användandet av analysverktyget än tidigare och att informationen som presenteras är tillräcklig för att göra verksamhetsuppföljning. --- Genom att använda analysverktyget för att analysera information så anser en övervägande del av de som har svarat på enkätundersökningen att de till stor del kan göra bättre analyser, 42,1%.”, skriver författarna.

I EN STUDENTUPPSATS från Institutet för kommunal ekonomi (IKE) vid Stockholms universitet gjordes en nyttoanalys av Stockholms stads målstyrningsstöd ILS webb**. Studien genomfördes på en stadsdelsförvaltning och undersökningen visade att ”det sammanlagda värdet av ett verksamhetsstyrningssystem inte kan

beräknas, eftersom det finns för många värden som är icke-finansiella, som exempelvis kvalitet på målstyrningen, transparens inom organisationen och förståelse för den röda tråden.”

Däremot konstruerades en beräkningsmodell för tidsbesparing som gav till resultat att för de 150 användarna kunde tidsbesparingen beräknas till 59 arbetsdagar per år på förvaltningen, varav den största tidsbesparingen (57 dagar) låg på rapporteringsdelen.

I analysdelen konstaterar författaren att den sammanlagda nyttan av ILS webb ökar ju högre upp i organisationen man kommer – samtidigt som nyttorna blir svårare att mäta i finansiella termer. Längst ut i organisationen ligger fokus på tidsbesparingen. ●

*Business Intelligence i praktiken. Utvärdering av införandet av analysverktyget QlikView och dess effekter för första linjens chefer i Jönköpings kommun. Nicklas Jonsson, Mågdala Leung, Johan Truong. Internationella handelshögskolan, Högskolan i Jönköping.

**Nyttan av ett verksamhetsstyrningssystem för en kommun. En nyttoanalys för Stockholms stad. Jessica Säll. Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.

Stor utvecklingspotential för BI

Det rör sig snabbt inom utvecklingen av beslutsstöden, framför allt gäller det tekniken. Men viktigare är att utveckla IT-stödets processer och datakvalitet.

TEXT: THOMAS PETTERSSON

Två tekniska nymodigheter som lätt kan integreras med Business Intelligence (BI) är appar och molnlösningar. Inom näringslivet är utvecklingen igång (läs mer om molnet på sid 22).

– Nja, appar... det blir en grej till att underhålla. För våra användare är det nog inte nödvändigt. Däremot är det viktigt att webblösningarna är anpassade så att de funkar i mobiler och surfplattor, säger **Mattias Törngren**, IT-ekonom i Falkenberg som lett upphandling och implementering av kommunens beslutsstöd.

Att placera sitt BI i molnet är en både billig och tekniskt enkel lösning. Man kan exempelvis hyra och testa ett BI-paket och då sjunker investeringskostnaden drastiskt. Å andra sidan finns det många om och men. Det gäller exempelvis säkerhetsfrågorna där det inte är självklart vilken information man vill, kan och får ha seglande ute i cyberrymden.

– Eftersom jag har egen kompetens inom tekniks utveckling känner jag mig begränsad av molnlösningar. Jag vill kunna skruva lite själv, vi valde exempelvis en egen

webblösning. Man blir väldigt leverantörsberoende, ska man välja molnet måste man vara säker på att det är en bra produkt.

SAMTIDIGT PÅGÅR det ett teknikskifte mot större enkelhet och användarvänlighet. Här jobbar leverantörerna med att utveckla självbetjänande system.

– Då kan organisationerna förse sig själva med den information de behöver och ta fram egna rapporter utan att behöva gå omvägen över IT-konsulter, förklarar **Urban Ask** på Centrum för Affärssystem vid Handelshögskolan i Göteborg.

Men, varför vänta på att leverantörerna ska utveckla BI-nyttan? Den bästa utvecklingen åstadkoms genom att utnyttja befintliga beslutsstöd bättre. Varför inte vässa målstyrningen, exempelvis?

– Ett bra sätt att använda processrelaterade, drivande mått. Vad är det som skapar framgång i vår organisation?

Det gäller att hitta framgångsfaktorerna och låta verktygen stödja den processen, säger Urban Ask.

ÖVERHUVUDTAGET

gäller det att utnyttja beslutsstödens potential för att skapa proaktivitet i organisationen.

– Man kan se BI som en katalysator för att skapa en dialog om verksamheten. Då handlar det om att skapa rätt forum för att få en fruktbar dialog. Det borde även vara intressant för kommunsektorn, säger Urban Ask.

Ett område som leverantörer och organisationer kämpar med är att skapa tillräckligt god datakvalitet. Att matcha komplex information från olika system lyfter fram olösta problem.

– Ett klassiskt exempel är periodiseringen av löner. Den är olika i ekonomi- och lönesystemen och det skapar problem när informations ska matchas. Datatillförlitlighet är avgörande för viljan att använda stöden, konstaterar **Karl-Erik Norlander** på KEF. ●

”Man kan se BI som en katalysator för att skapa en dialog om verksamheten.”



I PADDAN. Att beslutsstöden funkar på webben är viktigare än att satsa på appar.

BILD: ISTOCKPHOTO

»stratsys

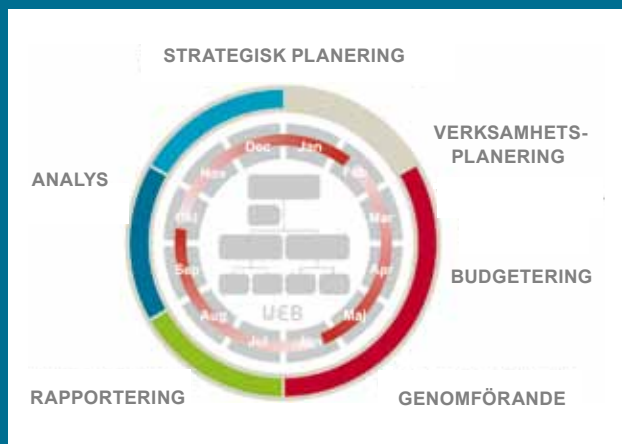
Styr- & ledningssystem för kommuner

Över 60 kommuner arbetar idag i Stratsys. Från Sveriges tre största kommuner Stockholm, Göteborg och Malmö till några av de minsta. Just därför vet vi vilka krav som ställs!

Stratsys omfattar verksamhetsstyrningsprocessens alla delar:

- Verksamhetsplan
- Budget & prognos
- Intern kontrollplan
- Fullskalig rapporteringsprocess
- Nyckeltal
- Beslutsstöd
- Webpublicering
- Visualisering av den röda tråden

Läs mer på: www.stratsys.se



IT-ekonom tog tåten

I Falkenberg anställdes en IT-ekonom inför införandet av ett nytt beslutsstöd. Under Mattias Törngrens ledning har kommunen utvecklat ett eget webbpubliceringverktyg.

TEXTER: THOMAS PETTERSSON

I Falkenberg tog kommunledningen ett fast grepp om införandet av ett nytt ledningsinformationssystem 2008. Då anställdes IT-ekonomen **Mattias Törngren** för att leda upphandling och implementering av det nya beslutsstödet. Han kom från Stena Line IT med lång erfarenhet av olika former av beslutsstöd inom näringslivet.

– Den stora skillnaden mellan en kommun och ett företag är att kommunens beslutsstöd ska serva många fler intressenter. Det skiljer dessutom mycket i kunskapsnivå mellan användarna, säger han.

EN PROJEKTGRUPP formerades och två leverantörer fick göra en provinstallation. Ett 30-tal personer på fick provköra applikationerna innan man bestämde sig. För Qlik View, ska tilläggas.

– Provisinstallationerna ska gå med den egna informationen, så att användarna känner igen sig. Att provköra installationerna kostar ändå så pass lite, säger han.

Först ut att implementera var barn och ungdomsförvaltningen. En grupp med ekonomer, rektorer och delar av förvaltningsledningen gjorde jobbet.

– Det var lätt implementera i första skedet, vi pratar dagar snarare än veckor. Många kommuner använder samma verksamhetssystem för skolan och Qlik View är anpassat till det.

Nu är Qlik View implementerat i alla förvaltningar och de olika förvaltningarna bestämmer själva vilka rapporter de vill hämta ur systemet. Vad tycker användarna?

STÖDER IT. Mattias Törngren har lett införandet av BI i Falkenberg.

BILD: XXXXXXXXXX

Umeå bygger om förvaltningen med

Umeå kommun bygger om förvaltningen och satsar på tre ansvarsområden. Utan det egna beslutsstödet hade omställning varit svår, anser ekonomichefen Lennart Malm.

Umeå kommun står mitt i en omfattande förändringsprocess: de tidigare förvaltningarna skrotades 2010 och i stället skapas tre större ansvarsområden: Samhällsbyggnad, Unga och Vuxna. Däremot fortsätter facknämnderna och kommundelsnämnderna som vanligt.

– Politikerna vill ha en samverkande förvaltning - det ska inte vara tre nya stuprör. Det beslutsstöd vi utvecklat underlättar för den nya organisationen, annars hade det varit väldigt svårt att administrera rapportering och flöden, säger **Lennart Malm**, ekonomichef på socialtjänsten*.

Det var inom socialtjänsten som beslutsstödet började utvecklas under 2009. Politikens mål är att Umeås socialtjänst

ska bli landets bästa före 2015 och i den processen är förbättrad uppföljning och rapportering en hörnsten.

– Tanken med ett nytt beslutsstöd var dels att politiker och ledning skulle få ett bra beslutsunderlag som det gick att lita på, dels att säkerställa vår resa mot målet. Dessutom ville vi ha en tertialrapportering där även verksamhets- och enhetschefer bidrog – inte bara ekonomichefen och socialdirektören, berättar han.

DEN TEKNISKA lösningen togs fram i samarbete med konsultföretaget Sogeti och byggde på att utveckla ett genomtänkt och funktionellt datalager. Som teknisk plattform för analys- och rapportdelen valdes Microsoft Sharepoint.

– Det är en fördel med att hålla sig till en plattform, vi jobbar ju redan med många av deras produkter. På sikt räknar vi med att kunna minska antalet uppföljningssystem.

Det har varit en bitvis mödosam resa där man utvecklat teknikstödet i samarbete med Sogeti och Microsoft. Från test

i Falkenberg

– De som använder stöden är mer än nöjda. Ekonomerna i allmänhet är flitiga användare, liksom exempelvis rektorerna, säger Mattias Törngren och fortsätter:

– Fast alla använder inte stöden som det är tänkt. Det skiljer en hel del mellan förvaltningarna och det beror delvis på hur väl vi lyckats med förvaltarorganisation.

FÖR TVÅ ÅR sedan var det dags för steg två: att införa ett systemstöd för kommunens målstyrning. Det var mer bekymmersamt, dels för att det krävde mera jobb med att först bestämma vilka mål stödet skulle styra mot, dels för att det var svårt att hitta något lämpligt verktyg.

– Vi ville ha något enkelt och inte betala för mycket. Dessutom skulle det ha ett användargränssnitt som gick att använda på kommunens hemsida.

Lösningen blev att anlita leverantören 4GHI:s produkt Cockpit Communicator – men med ett egenproducerat webbpubliceringsverktyg för att få ett tillräckligt bra användargränssnitt. Idag pågår implementeringen av målstyrningsverktyget och först ut har barn- och utbildningsförvaltningen varit även här. Applikationen ligger även ute på webben för kommuninvånarna att kika på.

– Det är viktigt att det finns en organisation som tar hand om beslutsstöden ute på förvaltningarna. Alldeles för ofta får man sina 15–20 rapporter - och sedan dör projektet där någonstans. Den fulla potentialen utnyttjas inte, summerar han. ●

”Det är viktigt att det finns en organisation som tar hand om beslutsstöden.”

hjälp av IT-stöd

och implementering i socialtjänsten är nu systemet infört inom kommunen som helhet.

NU FORTSÄTTER ARBETET i en ny fas. För social omsorg ligger utmaningen i att komplettera nuvarande mål och indikatorer för kvalitet och resursutnyttjande med indikatorer som fångar verksamhetens resultat. Indikatorer som visar på hur verksamheten ”stärker den enskildes förmåga att leva ett självständigt liv” som fullmäktiges mål för socialnämnden lyder.

– Vi har kommit en bra bit på väg. Fast, när vi nu är på väg att infria målet om att vara bäst i Sverige finns ju inte socialtjänsten längre, säger Lennart Malm och skrattar. ●



Lennart Malm.

*Efter årsskiftet ansvarar Lennart Malm för ekonomin gentemot "Vuxna" samt ekonomirapporteringen i socialnämnden och de tre kommundelsnämnderna.

Politikerna missade målstödet i Stockholm

Stockholms stads IT-stöd för målstyrning, ILS webb, fungerar väl. Politikerna har dock inte känt till och använt stödet som tanken var.

Stockholms stad har förmodligen landets mest använda IT-stöd för målstyrning. Integrerad ledning och uppföljning (ILS) sjuksattes redan 2000, men först 2007 integrerades det med ett IT-stöd (Stratsys) och blev ILS-webb. Idag använder mer än 2 500 tjänstemän och politiker ILS-webb.

I korthet fungerar ILS så att kommunfullmäktige beslutar om inriktningsmål och mål för verksamhetsområdena, vilka bryts ner till nämndspecifika mål. Målen följs upp med hjälp av indikatorer och aktiviteter. Varje förvaltning har en eller två ILS-samordnare som bland annat ansvarar för att innehållet fungerar.

– Tanken är att varje enhet i förvaltningarna ska utföra sin verksamhetsplanering och uppföljning i ILS. Och att alla intressenter ska få relevant och fungerande information om vad som utförs, säger **Petra Wårstam Larnhed**, systemsansvarig för ILS-webb på stadsledningskontoret.

I HUVUDESÅK ÄR ILS-webb ett målstyrningsstöd som fungerar, konstaterade stadens revisionskontor i en rapport 2009. ILS och ILS-webb bedömdes vara ett effektivt stöd för kommunstyrelsen att leda, samordna och följa upp nämndernas samlade verksamhet, vilket väl får sägas vara stödets primära uppgift.

Det mest bekymmersamma var, enligt rapporten, att det glappade i dialogen politiker och förvaltning - bara hälften av politikerna kände sig delaktiga i arbetet med verksamhetsplaner. Mindre än hälften av ledamöterna ansåg sig dessutom ha tillräckliga kunskaper om ILS (bara en fjärdedel av kände till att ILS-webb fanns)*.

– Vi har genomfört utbildningsinsatser för nämndledamöter i syfte att öka kunskaperna om ILS och ILS-webb, säger hon.

Tekniken bjuder inte längre några större bekymmer för användarnas hantering av ILS-webb. Däremot ser Petra Wårstam Larnhed ett behov av att utveckla datalagret, att få in information som idag ligger spridda i Excelark, exempelvis brukarundersökningar.

– Idag ligger fokus främst på hur man ska formulera fungerande mål och indikatorer. Vi har också gått från att vara beskrivande till att bli mer analyserande, säger hon och avslutar:

– Den största nyttan av ILS-webb är att medarbetarna tydligt ser hur saker och ting hänger ihop. De mål som ska styra verksamheten är tydliga ända ut på enhetsnivå. ●

*I några studentuppsatser vid Institutet för kommunalekonomisk forskning (IKE) vid Stockholms universitet har också effekterna av ILS och ILS-webb studerats.

Ann-Louise Övringe i Värnamo har en brokig bakgrund. ICA Partihandel, Invandrarverket och tidningen Smälänningen är några stopp på yrkesresan. Nu har hon på politikens uppdrag sjösatt Värnamo kommuns nya målstyrning, som fått styrfart genom en väl genomtänkt beslutsstödslösning.

TEXT: THOMAS PETTERSSON BILD: LASSE ANDERSSON



ANN-LOUISE STYR MOT NYA MÅL

Mitt i Värnamo, ett stenkast från kommunhuset, möter besökaren en julkrubba med tre vise män – i naturlig storlek. Det är väl som det ska vara när det är adventstider i en kommun där kyrkligheten fortfarande står stark. Väl inne i kommunhuset möter femfaldige olympiern John Ljunggrens väldiga prissamling, den senige gångaren som var sinnebilden av ihärdiga smålänningar för generationer idrottsintresserade.*

Flit och målmedvetenhet får stå som signum för andan i Värnamo. Energisk och målmedveten passar också bra om man vill beskriva **Ann-Louise Övringe**, ekonom som numera kan sätta titeln Kvalitets- och utvecklingsansvarig på visitkortet.

– Jo, det stämmer att jag är resultatnriktad. Och jag tycker det är viktigt att medborgarna ser resultat av det vi gör i kommunen, säger hon.

Ann-Louise Övringe har gjort en spännande yrkesresa från ekonomexamen 1990 (marknadsföring och organisation) på dåvarande Högskolan i Växjö. Första jobbet var ett påkostat traineeprogram på ICA Partihandel i Stockholm.

– Men, det blev lite väl mycket tandkräm och kaffe och för stort vinstfokus. Jag upptäckte att jag faktiskt hade för stort samhällsengagemang för att trivas.

I stället tog hon klivet över till en tjänst som planeringsekonom på dåvarande Invandrarverket 1992, mitt under det våldsamma Jugoslavienkriget.

– Det var en otroligt förändringsbenägen verksamhet. Först var det bara öka, öka... det kunde vara 3 000 människor som skulle ha tak över huvudet på en dag. Sedan gällde det att avveckla snabbt när kriget var slut.

Efter ett kort mellanspel som ekonom på tekniska kontoret i Värnamo fick hon jobb på hemmaplan i Ljungby, som ekonomichef på tidningen Smälänningen. Men, det offentliga drog och 2001 klev hon in på kommunledningskontoret i Värnamo som controller med en första tung uppgift: att byta och implementera ekonomisystem.

– Vi bytte till Raindance som vi har än idag. När ekonomisystemet väl var inkört började jag jobba med utvecklingsfrågor i nätverket Gränslöst. Utvecklingsfrågor och nya projekt passar mig – jag är en fruktansvärt dålig förvaltare, säger Ann-Louise Övringe och skrattar.

GRÄNSLÖST VAR EN del av SKL:s jämförelsesatsning och nätverket lät snabbt tala om sig. Projektgruppen hann med åtta olika projekt, allt från skolmat till integration.

– Vi var ett kaxigt nätverk som fungerade väldigt bra. Kaxigt i den meningen att när vi var klara med en studie så gav vi konkreta åtgärdsförslag – och följde upp åtgärderna, säger hon.

Den nya tjänsten som kvalitetsutvecklare direkt under kommunchefen har hon haft sedan 2009. En ny tjänst. Har du det mandat tjänsten kräver?



LYSSNARE. Värnamo och Ann-Louise Övringe har lyssnat på medborgarna när målstyrningen spikats.

MÖTE MED
Ann-Louise Övringe
Värnamo kommun

”Ska vi få folk att använda beslutsstödet hänger det på att vi bygger in enkelhet, enkelhet – och enkelhet!”

Arbetsmodellen är ganska enkel: varje förvaltning och arbetslag redogör för de aktiviteter som direkt jobbar mot målen, vem som är ansvarig och när arbetet ska vara klart. Idag finns över 1 800 aktiviteter registrerade.

En viktig del av målstyrningen har varit att hitta ett IT-stöd som gör målstyrningen öppen, enkel och smidig att hantera för alla användargrupper. En grupp om cirka tio personer hade uppdraget att utvärdera aktuella leverantörer. Leverantörerna fick visa upp sina lösningar i praktiken och efter utvärdering röstade gruppen fram Hypergene som leverantör.

– För vår aktivitetsbaserade målstyrningsmodell fanns ingen standardlösning. Vi har fått bygga upp mycket tillsammans med leverantören. Vi var bland de första med just vår modell och vi har haft många studiebesök, säger hon.

FÖR KOMMUNER i färd med att bygga upp ett IT-stöd för exempelvis målstyrning är leverantörens förmåga att möta kundens behov avgörande, anser hon.

– Det betyder mycket om leverantören är på uppgång, lyssnar på kunden och är anpassningsbar. Vi ser det som en fördel med en mindre leverantör, hittills har vi inte behövt hamna i någon tröttsam helpdesk.

Nu är beslutsstödet implementerat på alla förvaltningar och över 80 procent av alla arbetslag använder det i målstyrningen.

– Ska vi få folk att använda beslutsstödet hänger det på att vi bygger in enkelhet, enkelhet – och enkelhet! Alla ska också tjäna något på att använda stödet – det måste man bygga in i systemet. Vårt nästa steg blir att lägga ut informationen på hemsidan så det blir tillgängligt för kommuninvånarna.

En bra sak med målstyrningen är att man kan lyfta fram goda exempel, framhåller Ann-Louise Övringe.

– Vid en dragning inför kommunfullmäktige tog jag med två lokalvårdschefer. De har infört ett kvalitetskontrollsystem som höjt nivån på städningen – nu ligger vi före de privata städbolagen i kvalitet. Att se verkliga resultat av vår målstyrning ute i organisationen känns riktigt bra! ●

– Alltså, man måste ta sig det utrymmet. Så är det alltid när det är något nytt.

Jag håller på att bygga upp det, kan man säga.

Idag har hon dessutom en bra organisation på plats för att på allvar etablera kvalitetsarbetet i organisationen. En grupp ska jobba förvaltningsöverskridande med kvalitet och utveckling, en annan grupp jobbar enbart med analys och nyckeltal.

DET STORA UPPDRAGET de senaste åren har varit att få ordning på kommunens målstyrning. Värnamos målstyrning var, som så många andra kommuners, reducerad till prydliga hyllvärmare.

–Idag har vi sju övergripande mål som alla förvaltningar kan bryta ner och jobba mot. Det ska finnas ett tydligt samband mellan politiska löften, målstyrningen och de aktiviteter som görs för att stödja målen samtidigt som medborgarna ska kunna följa hur vi uppfyller målen, sammanfattar hon.

Hur har då målen bestämts? I Värnamo sätts målen på områden där man vill bli bättre, inte där man redan visar goda resultat. Och sina förbättringsområden hittar man främst via egna medborgarundersökningar och offentliga nyckeltal.

–Vi styr efter de jämförelser där vi har koll på det som mäts. Generella rankingar som exempelvis Svenskt Näringslivs företagsklimatmätningar värde- rar vi inte lika högt.

*Gångaren John Ljunggren tog tre olympiska medaljer med guldet på 50 km i London-OS 1948 som främsta merit. Han jobbade som kamrer och under 34 yrkesverksamma år hade han inte en enda sjukdag!

OM ANN-LOUISE ÖVRINGE

Bor: I ett 100 år gammalt hus i Ljungby.

Familj: Har tillsammans med Patrik döttrarna Thilde 18 år och Wilma 15 år. Ett par kaniner ingår också i familjen.

Utbildning: Civilekonom med inriktning mot organisation och marknadsföring och en traineoutbildning inom ICA Partihandel.

Yrkesliv: ICA Partihandel, Invandrarverket, Smålänningen, Värnamo kommun i två omgångar.

Fritidsintressen: Att lyssna på när mina döttrar spelar och sjunger; det är en ren lycka! Och att bygga stugor... Jag älskar när ett byggprojekt går från ritning till färdigt hus!

Det här är landstinget som på 1990-talet levde med "överrockar" från Finansdepartementet för att rädda ekonomin. Det är också landstinget där de borgerliga politikerna höjde skatten – och fick kritik av den S-ledda oppositionen. Välkommen till Värmland där sex partier försöker få rätsida på ekonomin genom att både gasa och bromsa.

TEXT: AGNETA BORGSTRÖM BILDER: LANDSTINGET I VÄRMLAND

Värmländskt sixpack söker dragläget

För tretton år sedan hamnade Landstinget i Värmland i en prekär situation. Pengarna var slut. Ett telefonsamtal kom från Posten, som vänligt men bestämt meddelade att de likvida medlen knappt räckte för nästa månads löneutbetalningar. Rådgivare från dåvarande finansdepartementet sattes in i organisationen, senare kallade "överrockarna", för att hjälpa landstinget på fötter igen.

– De gick in och ställde allt tillrätta igen. Vi hade ju inte försörjningsförmåga längre utan fick låna pengar, säger **Erik Jansson** som på 1980-talet var S-politiker, i dag verksam inom Sjukvårdspartiet (SiV).

I DENNA VEVA sattes också en mer djuplodande debatt igång mellan partierna i landstinget som fortsatt ända fram till moderna tider. Överläggningar påbörjades om effektiv användning av pengar, nedskärningar och sjukvårdsorganisationens struktur, något som bland annat ledde fram till stängningen av två av de fem akutsjukhusen. Diskussionen handlade om centraliserade respektive decentraliserade resurser. Ett gryende missnöje ledde till att ett nytt parti såg dagens ljus, Sjukvårds-

partiet, som sedan hamnat i olika koalitioner. Erik Jansson var en av dem som bytte sida därför att han såg hur allt mer vård koncentrerades till centralsjukhuset i Karlstad.

– Alla värmländska sjukhus skulle betraktas som ett enda medan vi slogs för närsjukhus som fick ersätta delar av de nedlagda sjukhusen, säger Erik Jansson.

Stora minussiffror vändes till mindre i ekonomin och ledde så småningom fram till överskott under åren 2006–2010 då en ny S+V-majoritet ledde landstinget.

– Vi hade överskott i ekonomin under fyra år, men sedan rusade kostnaderna igen 2011 när det var majoritetsskifte, säger **Ulric Andersson**, S-politiker.

Han är kritisk mot den rejäla skattehöjning på 45 öre till 11,20 kronor som gjordes för två år sedan av den blågröna "röran" av M, C, SiV, Fp, Mp och Kd som leder landstinget i dag. I år hamnade landstinget på rätt köl igen. Prognosen för 2012 är 220 miljoner kronor i överskott, enligt augustisiffrorna, berättar ekonomichefen **Ingrid Magnusson**:

– Det beror på höjd skatt och återbetalningar via AFA. Vi har också gnetat med kostnadsutvecklingen och försökt hålla igen, säger Ingrid Magnusson, som beskrivs som den person som lett till mer "ordning och reda" i ekonomin.

I åtgärdsplanen finns en rad kvalitetsindikatorer à la lean-anda som att exempelvis minska onödig, undvikbar vård, få

COOLT. Så här lockar värmlänningarna sommarvikarier i den skarpa vårdkonkurrensen.

bort återinläggningar, minska vårdskador och infektioner.

– Vi vill ha en kostnadsutveckling på låg nivå, men också spara för att kunna möta framtiden med en befolkningsutveckling som tappar fart och allt fler äldre och sjukare, säger Ingrid Magnusson.

DEN POLITISKA majoriteten har idag målet att räta upp ekonomin med hjälp av sparplanen. Fortfarande är SiV det parti som höjer rösten för att landstinget ska stå för egen sjukvård och klara egna behov i stället för att luta sig mot att köpa vård i andra län eller ta in hyrläkare. De vill utveckla värden, säger de.

– Mycket av bortklippandet riskerar i praktiken ge ökade kostnader, som vi ser det. Så är det till exempel med förändringarna i allmänmedicin där man för allmänläkare riskerade indragningar i utbudet genom kraven på besparingar. Rekryteringsförmågan var låg. Men läkare i Värmland låg bland de lägst betalda, vilket gav ett tapp som fick hyrläkarkostnaderna att öka ordentligt. Därefter kom vår specialsatsning med extramiljoner på löner och arbetsvillkor för AT- och ST-läkare och genast började hyrläkarna att minska, säger Erik Jansson.

Han tycker att ekonomin blivit bättre



Erik Jansson.



Ulric Andersson.



Ingrid Magnusson.





LANDSTINGET I VÄRMLAND

Antal invånare: cirka
273 000

**Utdebitering/
skattesats:** 11,20 kr

Omslutning: 4,7 miljarder kr (2011)

Antal sjukhus:
3 akutsjukhus, Karlstad,
Torsby, Arvika

Antal vårdcentraler:
24 landstingsdrivna och
7 privata vårdcentraler

Resultat 2011: - 226
miljoner kronor

**Ekonomisk styr-
modell:** Anslagsfinan-
siering

**Läkarbesök per invå-
nare (totalt; primärvård,
specialiserad somatisk
och psykiatrisk vård):** 6,8

**Besök annan per-
sonalkategori, per
invånare:** 8,3

**Vård dagar per invå-
nare (somatisk vård och
psykiatrisk vård):** 1,01

genom att ledningen varit återhållsam samtidigt som den investerat i medicinsk utrustning såsom magnetkameror och goda arbetsvillkor för personal. Men oppositionen ger en annan bild. 200 miljoner kronor av "vinsten" under 2012 beror ju främst på skattehöjningen, påpekar Ulric Andersson.

– Ja, så mycket bättre ekonomi har det väl inte blivit. Vi tycker att det är fel att ta ut en högre skatt av värmlänningarna under svåra år när vi borde stimulerat köpkraften i stället, säger han.

Att den politiska majoriteten slår sig för bröstet är fel tänkt, menar S-politikern, som hade hoppats på att de jobbat för att få ned bruttokostnaderna i stället. Dessa är fortfarande höga och fler omställningar borde enligt hans mening ha gjorts.

– Lite mer av allmän försiktighet borde man ha haft och inte investerat i så mycket i nya robotlösningar för vården eller i helikopterplattor. Vi borde ha satsat på till exempel diabetes hos barn och psykisk ohälsa i stället, säger Ulric Andersson.

ÄVEN OM HAN ser att huvuddragen i den beslutade sparplanen lever, vill han se mer varsamhet så att inte nya skattehöjningar krävs. Ulric Andersson påpekar att de kommunala skatterna tillsammans med

landstingsskatten ger Värmland en toppplacering i landet. Onekligen låter det som att rollerna är ombytta: en socialdemokrat som vill sänka skatten och en borgare som vill höja.

Han har ett starkt argument. Om några år kommer landstinget att behöva sparade medel, men också lånade, för att bygga ett helt nytt centralsjukhus samtidigt som andra effektiviseringar krävs för att klara en allt äldre befolkning. Erik Jansson tycker ändå att skattehöjningen var nödvändig för att nå upp till nivån för en god ekonomisk hushållning fram till 2014.

– Med detta kan vi vara framsynta med investeringar i nutid för att få en god kvalitet och bättre kapacitet för egen försörjning av vård i framtiden, säger Erik Jansson.

ETT STORT LÅN har dock tagits av landstinget för att klara det kommande bygget av ett nytt operationssjukhus. 1,2 miljarder kronor står det i dag i skuldbrevet enligt Ingrid Magnusson som tror att de kommer att klara situationen om landstinget fortsätter att spara. Därtill finns cirka en miljard kronor placerade i räntebärande papper.

När det gäller pensionsskulden ser det "lika illa ut som på många andra håll" en-

ligt henne. I dag är skulden sju miljarder kronor.

Ulric Andersson är kritisk mot det utbyggda värmdalssystemet som trots löften om utvärdering från majoriteten under föregående år inte blivit av. Det nya valet har lett till sju nya vårdcentraler inom primärvården, men han ser varken tecken på höjd kvalitet eller lägre kostnader.

– Nio nya vårdcentraler har fått dela på samma kaka pengar, så att kvaliteten skulle bli bättre var ju inte särskilt säkert. Dessutom finns ett kansli och andra administrativa kostnader för det nya systemet. Vi är positiva till fler utförare, men vi måste hålla koll på kostnaderna. Det är beklagansvärt att ingen studie gjorts, det verkar som att allt är ett ideologiskt projekt, säger han.

Den stora frågan är hur länet ska lyckas att locka nya värmlänningar att flytta in. Liksom många andra landsting lider även Värmland av en befolkningsminskning som i sin tur ger svaga skatteintäkter, samtidigt som äldreboomen är ett faktum. Enda räddningen, om än tillfällig, är det statliga utjämningsystem som ger några miljoner tillbaka till Värmland. Nya planer kommer att krävas. ●



Stort investeringsbehov inom polsk sjukvård

Krav på modernisering och kraftiga besparingar tynger sjukvården i Polen.

– Regeringen har lovat pengar, men det brukar den ju göra, säger Eva Łagońska, sjukvårdsdirektör på Masovienregionens huvudkontor i Warszawa.

TEXT: TORBJÖRN TENFÄLT BILD: MAGNUS HARTMAN



Eva Łagońska.



Agnieszka Rusiecka.

Folkhälsan blir hela tiden bättre i Polen och barnadödligheten sjunker, men sjukvårdens finanser lider av kronisk undernäring. Samtidigt som regeringen försöker minska budgetunderskottet för att kunna ansluta sig till euron, kräver EU genom sina direktiv att hälften av alla sjukhus rustas upp. Många små och ineffektiva sjukhus finns kvar från kommunisttiden och de flesta av dem har mycket dålig ekonomi.

– Investeringsbehoven är enorma, konstaterar **Eva Łagońska**.

Som sjukvårdsdirektör i Masovien har hon ansvaret för sjukvårdens kvalitet i ett område med drygt fem miljoner invånare. Regionen driver ett 30-tal sjukhus med sammanlagt 9000 bäddar.

Ungefär lika många bäddar finns på de sjukhus staten har ansvaret för, och de som drivs av residens- och huvudstaden Warszawa, samt ytterligare några av de större kommunerna i Masovien. All grundläggande sjukvård är gratis eller

belagd med en låg avgift och den finansieras via den statliga försäkringskassan Nationella Hälsofonden, NFZ.

– I våra sjukhus har vi minskat antalet bäddar med cirka tusen, bland annat genom att några av de mindre sjukhusen avvecklats, säger Eva Łagońska.

SEDAN 2002 samarbetar Masovien med Stockholms läns landsting. Syftet är att stärka utvecklingen av samhällslivet i regionerna inom bland annat hälso- och sjukvården. Varje år enas parterna om en arbetsplan och Eva Łagońska har besökt Stockholm flera gånger.

– Vi lär av varandra. När jag senast besökte akuten på Karolinska sjukhuset såg jag att många patienter satt med nummerlappar och väntade på sin tur. Det är skönt att veta att det inte bara är vi som har köer.

Ett av de många gemensamma projekt som de två regionerna driver handlar om ambulanssjukvården. Stockholms läns landsting har tagit intryck av de tävlingar som anordnas mellan ambulansföretag i Polen för att avgöra vilket av dem som är skickligast och bör få uppdrag att köra för sjukhusen. När en tävling avgjordes i staden Płońsk några mil norr om Warszawa var flera representanter för SLL på plats. Till sommaren kan det bli dags för en ny kraftmätning.

Ett annat ämne som samarbetet omfattar är geriatriken. Likt andra länder i Europa brottas Polen med en åldrande befolkning.

– Här väntar stora utmaningar för oss. I hela Polen finns bara ett par sjukhus med specialinriktning på geriatrik. Regeringen och NFZ betalar inte så mycket för geriatriker och då blir det inte heller så angeläget för sjukhusen att ha dem, säger Eva Łagońska.



POLSK VINTER.

Polsk sjukvård ska möta stora behov med små ineffektiva sjukhus kvar från kommunisttiden. Samtidigt inspirerar nya projekt, tävlingar mellan ambulansföretag är ett exempel.

Hon har själv en bakgrund som geriatriskläkare innan hon blev sjukhusdirektör och för tio år sedan tog jobbet som sjukvårdsdirektör på regionkontoret. För några år sedan fanns planer på att etablera ett geriatricenter i Masovien, men de sprack på grund av den ekonomiska krisen.

Geriatriken är ett område där den regionala sjukvården har många beröringspunkter med den primärvård som kommunerna bedriver. På andra sidan floden Wisła, i kvarteren närmast Stare Miasto (Gamla Stan), brottas Warszawa stads sjukvårdsavdelning med finansieringen av sin del av äldreården. Även ekonomichefen **Agnieszka Rusiecka** försöker övertyga Nationella Hälsofonden om att geriatriskvården måste få ett tillskott.

– Nu ligger de gamla som är sjuka på vanliga sjukhusavdelningar där det istället behövs plats för yngre personer, säger hon.

För att koordinera vården bättre har de olika huvudmännen just tillsatt ett gemensamt råd.

– Problemet är hur sängarna ska finansieras. Vi vill inte ha dem i alla sjukhus, någon måste ta ansvaret, säger Agnieszka Rusiecka.

”I våra sjukhus har vi minskat antalet bäddar med cirka tusen, bland annat genom att några av de mindre sjukhusen avvecklats.”

LÄKARYRKET HAR hög status i Polen, men lönerna är förhållandevis låga. I Warszawa är tillgången god på både läkare och sjuksköterskor, men i mindre städer och på landsbygden märks den stora emigration av kvalificerad sjukvårdspersonal som länge varit ett problem i Polen. Men nu har utflyttningstakten ändå börjat minska.

– De läkare som kommer tillbaka är framför allt de som jobbat i krisdrabbade länder som Irland och Spanien. Men de som flyttat till Sverige verkar tyvärr vilja stanna kvar, säger Eva Łagońskas närmaste medarbetare Krzysztof Romanowski. ●

KORT OM POLEN

■ Polen har drygt 38 miljoner invånare. Polackernas levnadsstandard räknad i köpkraft per person ligger på ungefär två tredjedelar av genomsnittet för invånarna inom EU. All grundläggande sjukvård är gratis eller belagd med en låg avgift.

■ Sjukvårdens finansiering och organisation är föremål för ständiga reformer. Den offentliga sjukvårdens kostnader stiger snabbt och sektorn har ständigt brist på resurser. Den får numera konkurrens från en mängd privatpraktiserande läkare och kliniker. Långa köer och dålig service i offentlig sjukvård gör de privata alternativen populära, men bara personer

med god ekonomi har råd att utnyttja dem.

■ Pensionsåldern är än så länge 60 år för kvinnor och 65 år för män, men förra året drev regeringen igenom en stegvis höjning av pensionsåldern till 67 år för alla.

Källa: Utrikespolitiska Institutet

Kommunerna blickar mot molnet

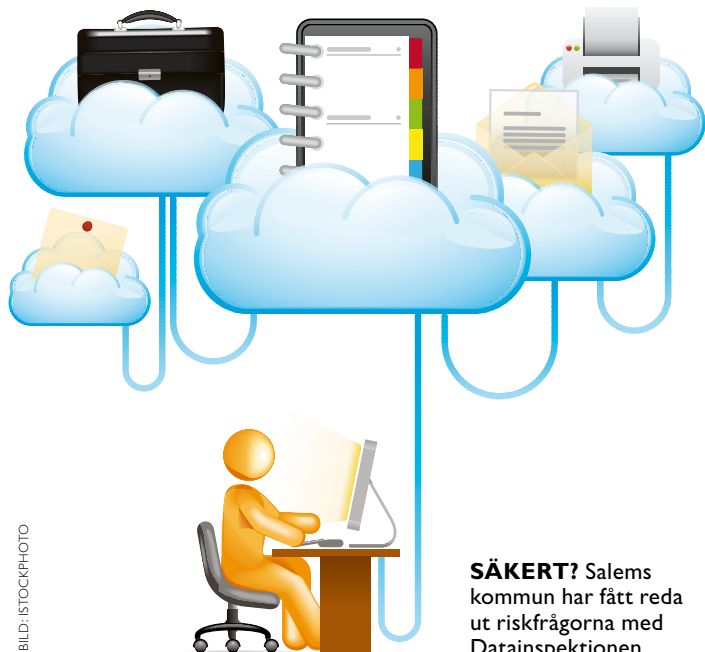


BILD: ISTOCKPHOTO

SÄKERT? Salems kommun har fått reda ut riskfrågorna med Datainspektionen

Lägre kostnader, ökad flexibilitet och bättre service – det är några orsaker till varför allt fler företag och kommuner blickar mot molntjänster för att underlätta sin informationshantering. Men molntrenden är inte problemfri.

TEXT: TOBIAS HAMMAR

När Salems kommun för två år sedan skulle byta kontorsstödsprogram stod man inför ett vägskäl. Man märkte att helt nya krav på kommunens service ställdes från den generation medborgare som vuxit upp med dator i handen. Samtidigt hade man inte råd med en bemannad IT-avdelning 24 timmar om dygnet året runt. Vad göra?

– Vi började analysera våra behov. Samtidigt som vi ville värna vårt miljötänkande genom att dra ned på resandet, vände vi oss till skolan för att undersöka vad de hade för krav. De är ju mycket för att dela skolarbeten och dokument mellan lärare och elever. När vi vägde ihop allt upptäckte vi att molntjänster passade oss bäst, säger **Tony Söderlund**, IT-chef på Salems kommun, och fortsätter:

– Alternativet hade varit att gå till en proprietär leverantör, köpa en massa licenser och bygga ut vår IT-avdelning. Men det hade blivit betydligt dyrare.

I NOVEMBER 2010 blev Salem Sveriges första kommun att flytta ut till molnet när kommunen överförde sina system till Google Apps. Sedan dess har fler kommuner meddelat att de överväger att göra samma sak. Enköping hör till dem som redan flyttat ut och nyligen meddelade Kammarkollegiet att man tagit fram den första ramavtalsupphandlingen någonsin av molntjänster till den offentliga sektorn.

För Tony Söderlund och Salem innebär bytet inte bara ett lyft för skolan genom att förenkla IT-användningen för lärare och elever, molntjänsterna har också underlättat videokonferenser och dokumenthanteringen i kommunen. Dessutom har Salems IT-tekniker kunnat omplaceras från att meka med servrar till att syssla med frågor som kvalitetsgranskning och tjänsteutveckling.

– De kommer närmare kunden, våra förvaltningar, och kan jobba mer med verksamhetens krav och behov. Samtidigt innebär molntjänsterna att vi kan arbeta mer på distans, vilket är en fördel i rekryteringssammanhang, säger Tony Söderlund, och berättar att Salem kommer att flytta över alla sina system – inklusive kommunens beslutsstödsystem – till molnet senast 2015.

Men trenden mot ökade molntjänster är inte problemfri. När Salem offentliggjorde sin flytt fick kommunen hård kritik från Datainspektionen, som menade att avtalet bröt mot lagen bland annat eftersom Salem inte hade tillräckligt bra koll på var Google fysiskt lagrar Salems information.

– Vi fick en del frågor som vi nu har tittat närmare på och besvarat. Vi har gjort en fullödig riskanalys och granskat både de transatlantiska avtalen och detaljerna i personuppgiftslagen. Så vi är säkra på att vi kan landa det här på ett bra sätt. Och vi är tydliga med att 100 procent av vår känsliga information följer svensk lagstiftning, säger Tony Söderlund. ●

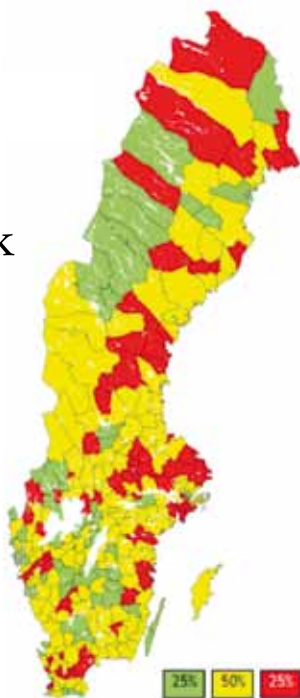
MOLNTJÄNSTER

Datormoln eller "cloud computing" är en teknik för att hantera program, datalagring, kapacitet och processorkraft på en extern resurs. Det gör det möjligt för användare att slippa investera i en egen IT-utrustning och istället hyra in sig hos företag som erbjuder specifika tjänster.

rka
Rådet för främjande
av kommunala analyser

Hur framgångsrik är din kommun?

Så här fördelar sig andel gymnasieelever som fullföljer gymnasiet inom 4 år där grönt motsvarar den fjärdedel kommuner som har bäst resultat och rött motsvarar den fjärdedel kommuner som har sämst resultat. Färgsättningen bygger på Öppna jämförelser gymnasieskola 2011.



www.kolada.se

Aktuella nyckeltal för kommuner och landsting

Dags att bli bäst i e-världen!

Per Mosseby är ny chef för SKL:s programkontor Center för eSamhället. Han sätter upp höga mål: Sverige ska bli bäst i världen på e-förvaltning!

TEXT: THOMAS PETTERSSON

Center för eSamhället (CeSam) är ett programkontor inom SKL som sysslar med innovation och verksamhetsutveckling med IT-stöd. Ett 15-tal medarbetare jobbar med frågorna och från årsskiftet har Vaxholms kommunalråd **Per Mosseby** tillträtt som ny chef för enheten.

Du har varit kommunalråd i Vaxholm, det vet vi. Däremot vet vi inget om din IT-bakgrund. Berätta!

– Jag har varit fascinerad av datorer i hela mitt liv och köpte min första Sinclair-dator med egna sparpengar när jag var i tioårsåldern. Jag började på civilingenjörsprogrammet i datateknik 1994, men tog mitt första sabbatsår när jag tog anställning på Internetföretaget Spray hösten 1995. I samma veva blev jag TV4:s första webmaster.

Därefter startade jag Melody (mitt tredje företag) inom Internetkonsulting 1998 och efter det har jag drivit företag/jobbat som chef inom ringsignaler, mobil mjukvara, elektronisk offentlig upphandling, digitala fototjänster och mobila banklösningar.

OK, det var en intressant CV. Då har du förstas koll på var Sverige ligger som e-samhälle idag, jämfört andra nationer?

– Sammantaget så har vi ju hamnat i täten i flera undersökningar vad gäller Sverige som



I TOPP. Per Mosseby går från kommunalråd i Vaxholm till ny e-ledare på SKL.

BILD: PER MOSSEBY

teknologination (främst World Economic Forums Technology Review). MEN vi ligger i samma undersökning på 24:e plats i det man kallar eGovernance - offentliga e-tjänster. Där finns det mycket att göra!

Vilka hinder och möjligheter ser du?

– Jag börjar med möjligheterna: just det faktum att vi faktiskt är bäst i världen på många av förutsättningarna gör att vi också har bland de absolut bästa förutsättningarna för att bli ledande också på offentliga e-lösningar. Paradoxalt nog så sätter denna teknikmognad i kombination med vårt

långtgående självstyre käppar i hjulet för samordningen. Det måste vi komma förbi.

Vad tänker du prioritera?

– Att få till stånd samordning både regionalt och i hela Sverige. Det håller inte att springa omkring och köpa 290 olika lösningar på varje område längre ...

Har du några bestämda målsättningar redan nu?

– Att Sverige ska bli bäst i världen på e-förvaltning! ●

Clarry - missar målet

WWW.MAXGUSTAFSON.SE



Hårda fakta om urbanisering

Flyttströmmar från landsbygd till stad. Det kallas som bekant urbanisering och är en stark trend. Det visar sig bland annat genom att antalet invånare minskar i närmare hälften av landets kommuner. Trenden med urbanisering är inte endast påtaglig i Sverige. Uppgifter från exempelvis Eurostat, statistikbyrån inom EU, påvisar en liknande utveckling i stora delar av Europa. Noterbart är dock att urbaniseringen avstannat i länderna som har drabbats värst av den ekonomiska krisen.



PIERRE DONATELLA

Forskarredaktör och utredare vid Kommunforskning i Västsverige

Förändringar avseenden invånarantal som nu sker i svenska kommuner, såväl ökningar som minskningar, utgör en utmaning. Förändringarna ställer stora krav på den kommunala organisationen att anpassa servicen till rådande omständigheter. Inte minst därför att förändringarna har ekonomiska konsekvenser för kommunerna, något som det i debatten emellanåt talas om utan att närmare precisera vilka effekterna de facto är. I det här numrets första forskningsartikel har Jonas Fjertorp, verksam vid Lunds universitet och KEFU, kartlagt de ekonomiska effekterna av befolkningsförändringar.

I det här numrets andra forskarartikel behandlas offentlig upphandling av kommunal yrkesrevision. Baserat på en genomförd studie skriver Torbjörn Tagesson – numer verksam vid Linköpings universitet, men för många kommunalekonomer säkerligen

ett känt ansikte i egenskap av kanslichef på Rådet för kommunal redovisning – om faktorer som är avgörande vid upphandlingarna. Den kommunala revisionen har vid återkommande tillfällen varit föremål för debatt. Revisionens oberoende är en ständigt återkommande fråga. På senare tid har det även lyfts fram att revision av hög kvalitet till stor del är en resursfråga. Tagessons artikel baseras på en studie vars utgångspunkt och resultat i högsta grad ansluter till denna debatt. Det visar sig att framförallt lägsta pris avgör vilken byrå som yrkesrevision upphandlas från, även om det också finns andra förklaringar.

Att det finns svårigheter att mäta och rangordna anbuden vid offentliga upphandlingar på annat sätt än genom pris är inte unikt för just upphandling av kommunal yrkesrevision. Inte desto mindre framstår det som betydelsefullt att uppmärksamma förhållandet. Åtminstone om man tror på en koppling mellan resurser till revisionen och revisionskvalitet. ●

MER KOMMUNFORSKNING PÅ GÅNG

■ Det Nationella kommunforskningsprogrammet har nu pågått i tre år. Forskning har bedrivits om hantering av besvärliga situationer utifrån ett flertal olika perspektiv. Arbetet och de framkomna forskningsresultaten har kontinuerligt avrapporterats på forskarsidorna. Men nu närmare sig programmet slutet och vad som återstår är en sammanfattande slutrapport.

Med anledning av detta har ett initiativ tagits till en fortsättning. Det har gjorts gemensamt av forskarna och företrädare för ett antal av de

deltagande kommunerna. Preliminärt har angivits att forskningen kommer att inriktas mot resursanpassning. Demografiska förändringar – flyttströmmar och en åldrande befolkning – förväntas på sikt medföra att ett finansieringsgap uppkommer. Förändringarna kommer att ställa stora krav på kommunerna och ambitionen är att studera hur detta hanteras. Det är vad som avses med resursanpassning. Det fortsatta arbetet kommer givetvis att bevakas av forskarsidorna.



FORSKAR VIDARE. Sommaren 2010 samlades forskningsledarna i Hamburgsund vid uppstarten av det nationella kommunforskningsprogrammet. Nu får programmet en fortsättning. Fr v Björn Brorström från KFi, Leif Jonsson från CKS, Roland Almqvist från IKE och Ulf Ramberg från KEFU.

Befolkningsförändringars påverkan på kommunekonomin

Hur befolkningsförändringar påverkar kommunernas ekonomi har undersökts i en studie inom Nationella kommunforskningsprogrammet. Studien pekar på att det är ekonomiskt fördelaktigt med befolkningstillväxt. Å andra sidan ökar skulden per invånare då nödvändiga investeringar oftast finansieras med lån.

Bland Sveriges kommuner finns ett stort intresse kring frågor som rör befolkningsutvecklingen. Det verkar finnas en utbredd uppfattning att befolkningstillväxt är önskvärt. Samtidigt har omkring hälften av landets kommuner en minskande folkmängd. Dessa uppfattas inte sällan ha en problematisk situation att hantera.

En orsak till att befolkningstillväxt eftersträvas är att skatter och andra intäkter står i direkt relation till antalet invånare. En växande intäktsram gör det enklare att bedriva kommunens verksamhet, även om fler invånare också kan medföra behov av en utbyggd servicekapacitet. Det är roligare att bygga ut än att avveckla.

Befolkningsförändringar är förknippade med många förväntningar och föreställningar. Frågan är hur välgrundade de är. Vilka blir egentligen de ekonomiska effekterna av befolkningsförändringar för den kommunala verksamheten? Innebär en ökande folkmängd stordriftsfördelar så att resurserna utnyttjas på ett allt kostnadseffektivare sätt, eller medför nya kommuninvånare högre kostnader för dem som redan bor i kommunen?

Frågan är också i vilken utsträckning den kommunala verksamheten klarar att minska servicekapacitet och

kostnadsnivån, för att möta en minskande folkmängd. Det blir angeläget att ha kännedom om vilken påverkan befolkningsförändringar har på den kommunala ekonomin för att kunna bedöma rimligheten av åtgärder för att påverka befolkningsutvecklingen.

EFFEKTERNA AV befolkningsförändringar har studerats med hjälp av statistisk analys av data för landets alla kommuner från databasen Kolada. Resultaten visar att befolkningsförändringar innebär betydande konsekvenser för kommunernas ekonomi. Slutsatserna sammanfattas i tabellen.

MÅNADENS FORSKARE



JONAS FJERTORP

✓ Ekonomie doktor, verksam på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet och KEFU

| Effekter av befolkningsförändringar | |
|---|--|
| Ökande folkmängd innebär: | Minskande folkmängd innebär: |
| • Lägre kostnadsnivåer per invånare | • Högre kostnadsnivåer |
| • Lägre och minskande intäktsnivåer per invånare | • Högre och ökande intäktsnivåer per invånare |
| • Högre ekonomiskt resultat per invånare | • Lägre ekonomiskt resultat per invånare |
| • Högre investeringsnivåer per invånare | • Lägre investeringsnivåer per invånare |
| • Ökande volym anläggningstillgångar per invånare | • Minskande volym anläggningstillgångar per invånare |
| • Ökande skuldsättning per invånare | • Minskande skuldsättning per invånare |

HÖJ STANDARDEN

KMD OPUS:

- Affärssystem för offentlig sektor.

Nu är det dags. Att höja standarden. Att erbjuda ett skräddarsytt affärssystem för den offentliga sektorn i Sverige. Som en av de största IT-leverantörerna i Norden med över 3100 medarbetare och 40 års erfarenhet av stat, kommun och landsting tar vi vårt ansvar.

KMD Opus bygger på en öppen standardplattform från SAP. Till det har vi lagt all vår samlade kunskap och erfarenhet och paketerat KMD Opus till en ny standard inom offentlig sektor. KMD Opus består av ekonomi, budget, beslutsstöd, tidrapportering och inköp inklusive VAN-tjänst. Med driftservice, skalbarhet och flexibilitet erbjuder den nya standarden ett heltäckande affärssystem att växa upp med.



KMD
IT MED INSIKT

KMD Sverige AB Sankt Göransgatan 66 112 33 Stockholm +46 8 684 410 56 www.kmd-sverige.se

► Slutsatserna innebär att kommuner med en ökande folkmängd har lägre kostnadsnivåer per invånare relativt kommuner med minskade folkmängd. På motsvarande sätt avser övriga slutsatser effekten för kommuner med ökande folkmängd relativt effekten för kommuner med minskande folkmängd. Ju starkare befolkningsutvecklingen är, desto lägre är kostnadsnivåerna per invånare. Samtidigt är intäktsnivåerna allt lägre och minskar allt mer, desto starkare befolkningsutvecklingen är. Det förklaras av att skattesatsen är relativt låg i växande kommuner.

Studien visar också att det ekonomiska resultatet per invånare är allt högre ju starkare befolkningsutvecklingen är.* De positiva ekonomiska resultaten behövs för att i någon mån självfinansiera de omfattande investeringsbehov i anläggningstillgångar som befolkningsstillväxt medför. Den större delen av investeringarna finansieras dock med lån. Det leder till att skulderna per invånare ökar allt mer ju starkare befolkningsutvecklingen är.

Sammantaget tyder studien på att det finns ekonomiska stordriftsfördelar förknippade med befolkningsstillväxt. När folkmängden ökar blir det fler som kan vara med och dela på de fasta kostnaderna. Samtidigt innebär det att kostnadsnivåerna är allt högre, desto sämre befolkningsutvecklingen är. Det innebär också att det är allt svårare att få intäkterna att räcka till. Det visar sig medföra allt högre skattesats och avgiftsnivåer.

I KOMMUNER MED minskande folkmängd verkar man vara försiktigare att lånefinansiera investeringar. Kanske beror det på att det finns en uppenbar risk att allt färre personer får betala lånen i framtiden samtidigt som det är osäkert om tillgångarna kommer att utnyttjas fullt ut. Det innebär att investeringar i lokal infrastruktur uteblir, även om de tenderar att vara viktiga för den lokala utvecklingen. Denna negativa spiral innebär

att den halvan av svenska kommuner som har en minskande folkmängd riskerar få en allt mer tynande tillvaro om utvecklingen fortsätter.

I studien undersöks endast ekonomiska effekter. En relevant fråga i sammanhanget är hur servicekvaliteten påverkas. En mer detaljerad genomlysning av det får lämnas till kommande studier. Studien visar dock på att personalkostnaden per invånare är lägre och minskar allt mer ju starkare befolkningsutvecklingen är. Eftersom stora delar av den kommunala verksamheten är personalintensiv, tyder det på att personaltäteten och därmed servicekvaliteten får stå tillbaka allt mer i takt med en allt starkare befolkningsstillväxt.

STUDIEN PEKAR PÅ att det är kommunalekonomiskt fördelaktigt med befolknings-tillväxt. Det är dock inte bara de kommuner som har minskande folkmängd som förlorar på befolkningsförändringar. Befolkningsförändringarna innebär att många kommuner har en feldimensionerad servicekapacitet givet folkmängden. Anläggningstillgångar kan sällan flyttas dit de behövs. Utjämningsystemet innebär att alla får vara med och bära de merkostnader som det medför. I ett övergripande kommunalekonomiskt perspektiv finns det därför anledning att eftersträva en mer likartad befolkningsutveckling i landets kommuner. Utöver ett bättre resursutnyttjande skulle det innebära att fler kommuner och invånare fick ta del av den positiva utvecklingskraft som verkar vara förknippad med en positiv befolkningsutveckling. ●

*I Rapport 17. *Hur påverkas kommunernas ekonomi av befolkningsförändringar?* finns en utförligare redogörelse för hur befolkningsförändringar påverkar intäkter, kostnader, resultat, tillgångar och skulder.



I BAKVATTEN. Utflyttning fördyrar fasta anläggningar när färre utnyttjar dem.

ILLUSTRATION: LASSE WIDLUND

En studie från Nationella kommunforskningsprogrammet visar att det i en klar majoritet av upphandlingarna är priset som är den avgörande faktorn när sakkunniga yrkesrevisorer upphandlas. Men även politisk konkurrens och konkurrens mellan byråerna påverkar var revisionsuppdragen hamnar.

Priset viktigast när revision upphandlas

I en debattartikel i Dagens Samhälle framför Anders Haglund och PerÅke Brunström, båda partners och certifierade kommunala yrkesrevisorer vid PwC, kritik mot kommunernas upphandling av revisionstjänster. ”I många upphandlingar av sakkunniga yrkesrevisorer utgör priset det enda och avgörande utvärderingskriteriet”, skrev artikelförfattarna.

Att priset tillmäts så stort värde vid utvärderingen kan eventuellt förklaras med att den kommunala revisionen har bristande resurser. I en debattartikel i Balans menar Johansson, Munters och Olsson (2012) att den kommunala revisionen ofta lider av ”...mycket snävar resurser för sitt arbete”. Även Karin Tengdelius och Lennart Hansson (2012) från SKL menar att resursfrågan är en kritisk faktor för den kommunala revisionen. En annan möjlig förklaring till att priset tillåts spela en sådan avgörande roll som bedömningskriterium är att pris uppfattas som ganska objektivt och enkelt att utvärdera. Att låta pris vara det dominerande bedömningskriteriet underlättar följaktligen utvärderingen av inkomna anbud och reducerar därför kommunernas kostnader för utvärdering. Om kriterierna är objektiva och enkla att utvärdera minskar dessutom risken för överklaganden. Ett överklagande skapar inte bara osäkerhet utan kan också leda till ökade kostnader och försening av efterfrågade tjänster för kommunen.

HUR SER DET då egentligen ut i landets kommuner? Är det alltid priset som avgör eller finns det andra faktorer som påverkar hur upphandlingen görs? Inom ramen för Nationella kommunforskningsprogrammet har undertecknad, tillsammans med Nicoletta Andersson Glinatsi (civilekonom från Lunds universitet, nu verksam vid PwC i Göteborg) och Martina Prahl (civilekonom från Lunds universitet, nu verksam vid Grant Thornton i Malmö) studerat upphandling av revisionstjänster (Tagesson, Glinatsi och Prahl, 2013). Syftet med studien har varit att kartlägga i vilken utsträckning priset är den avgörande faktorn vid upphandling av sakkunniga yrkesrevisorer samt undersöka i vilken utsträckning konkurrens mellan byråerna, men också politisk konkurrens mellan partierna, påverkar huruvida man väljer lägsta anbud eller ej. Det

empiriska underlaget omfattar data från 189 kommuner och baseras på dokumentstudier, statistik från SCB och Valmyndigheten.

Studien visar att 72 procent av kommunerna väljer sakkunnig yrkesrevisor från den revisionsbyrå som ger lägst pris. Konkurrensen mellan byråerna är emellertid även det en faktor som påverkar i vilken utsträckning som priset är det avgörande kriteriet eller ej. Studien visar nämligen att med ökat antal anbud, så minskar också sannolikheten att man väljer sakkunniga yrkesrevisorer utifrån pris. Paradoxalt nog innebär följaktligen en ökad konkurrens, med fler än två aktörer, att sannolikheten att kommuner väljer sakkunnig yrkesrevisor utifrån andra kriterier än pris ökar med antalet inkomna anbud. En möjlig förklaring är att med fler anbud att välja mellan, kan upphandlaren lättare fokusera på andra kriterier än pris. En annan möjlig förklaring är att vid hård konkurrens väljer även etablerade byråer och/eller den byrå som har uppdraget, att sänka sina priser för att möta så kallade inkilningspriser från konkurrenter. Konkurrensen skiljer sig emellertid åt mellan olika delar av landet. Förutom PwC, som genom sitt förvärv av Komrev 1996 etablerade sig på den kommunala revisionsmarknaden med spridning över hela landet, finns det geografiska skillnader



TORBJÖRN
TAGESSON

✓ Professor i redovisning
vid Linköpings universitet

”Sättet som kommunala revisionstjänster upphandlas på är ofta undermåligt. Det är som att man vid rekryteringar enbart skulle anställa den som kräver lägst lön, utan att ens genomföra några anställningsintervjuer först.”

Haglund och Brunström i Dagens Samhälle, 2012

▶ mellan var exempelvis KPMG och Ernst & Young väljer att lägga anbud. Etablering och geografiska skillnader i konkurrens kan följaktligen vara en förklaring, till att det samband mellan vald revisionsbyrå och sannolikheten att man väljer sakkunnig yrkesrevisor efter andra kriterier än pris, som studien också pekar på.

POLITISK KONKURRENS, åtminstone inom de politiska blocken, förefaller också ha viss påverkan på om priset är det avgörande kriteriet för val av sakkunnig yrkesrevisor eller ej. Studien indikerar att konkurrens mellan de politiska blocken inte verkar påverka val av sakkunniga yrkesrevisorer, åtminstone inte utifrån pris. Däremot förefaller det som att vid svag konkurrens inom de politiska blocken (det vill säga då ett eller ett fåtal partier dominerar i relativ storlek) tenderar kommuner med alliansstyre att i högre

utsträckning välja sakkunniga yrkesrevisorer utifrån pris än vad kommuner med vänsterstyre gör.

Sammanfattningsvis visar studien att även om pris, i en klar majoritet av upphandlingarna är den faktor som avgör från vilken byrå som sakkunniga yrkesrevisorer upphandlas ifrån, så kan man inte helt bortse från faktorer som politisk konkurrens och konkurrens mellan byråerna. Utifrån ett kvalitets- och revisionsperspektiv kan det emellertid uppfattas som bekymmersamt att priset tillmäts så stort värde vid utvärderingen. Det är nämligen rimligt att anta att det finns ett samband mellan revisionsarvodet och hur mycket tid och ansträngning som revisorerna lägger ner på revisionsuppdraget. Accountability Office (GAO) genomförde 1987 en stor studie om upphandlingen av kommunal revision i USA:s kommuner. Studien visade att i nio fall av tio hade de kommuner som valde revisionsbyrå enbart utifrån pris en otillfredsställande revision. (U.S General Accountability Office, 1987). ●

Referenser

- Haglund, A och Brunström, PÅ. (2012). Revisionen måste värdera kompetens, *Dagens Samhälle*, nr 28.
- Johansson, K., Munters, L. & Olsson, E. (2012). Både den kommunala och den statliga revisionen behöver ses över. *Balans*, nr 11.
- Tagesson, T., Glinatsi, N.A. och Prahl, M. (2013). Upphandling av sakkunniga yrkesrevisorer – vilken påverkan har konkurrensen? Göteborg: Kommunforskning i Västsverige, Nationella kommunforskningsprogrammets rapportserie, nr 16. <http://natkom.se/>
- Tengdelius, K. & Hansson, L. (2012). Demokratisk förankring är viktig. *Balans*, nr 11.
- U.S General Accountability Office. (1987). *CPA Audit Quality: Many Government Audits Do Not Comply with Professional Standards*. Washington D.C.

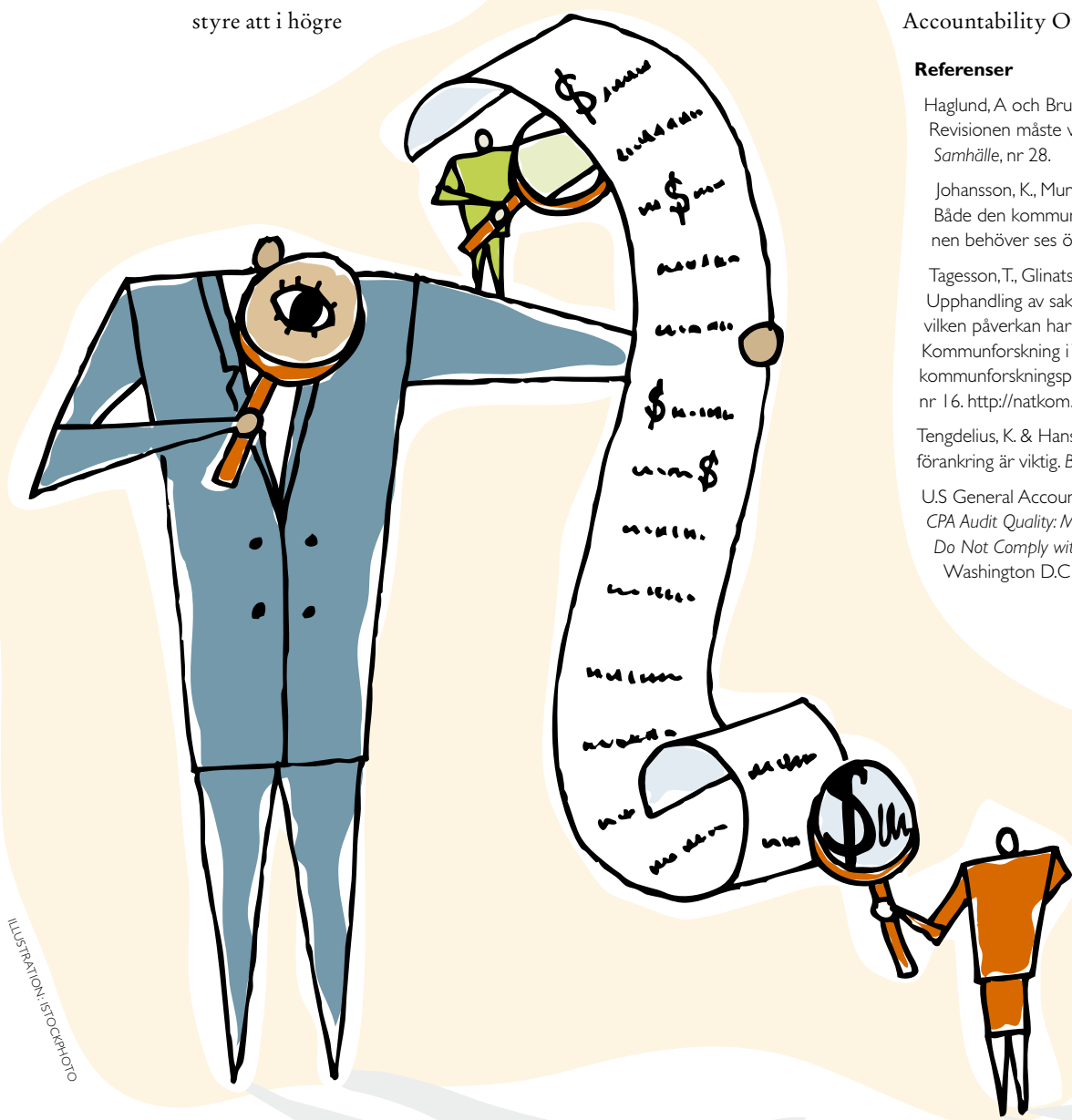


ILLUSTRATION: STOCKPHOTO

JU FLER. Bättre konkurrens ökar chansen för att priset inte ska bli avgörande vid revisionsupphandling.



UPPMÄRKSAMMA. Gävle-Dala-kretsen med ordförande Jörg Bassek i spetsen satsar på konferenser som vidgar vyerna och utvecklar både ekonomer och organisationer.

Höstkonferens i Tällberg

■ Gävle-Dala-kretsens vår- och höstkonferenser har blivit fasta hållpunkter för ekonomer som söker inspiration och utmaningar när ekonomihantverket fått sitt. Programmen bjuder ofta på rejält tuggmotstånd och på höstkonferensen i Tällberg låg tonvikten på omvärldsbevakning. Ett 70-tal deltagare räknades in, varav en del utsocknes.

– Det roliga är att vi ser en del HR-folk på kurserna. Det är ett bra betyg till konferensprogrammet, ett program som man gärna kan kika på och låta sig inspireras av, säger Karl-Erik Norlander på KEF.

Ett av de mest uppskattade

inslagen var entreprenören Stefan Hyttfors som talade över ämnet Ekonomen som entreprenör med den medföljande brasklappen: Var beredd på att bli utstött, få många emot dig och som känner sig hotade. Är du intresserad?

– Han fångade församlingen, det var riktigt bra, säger Karl-Erik Norlander.

Kretsen är framsynt i sin verksamhet som satsar på aktiviteter som utvecklar såväl ekonomen som verksamheten, anser Karl-Erik Norlander och sammanfattar konferens motto:

– Lyft blicken, släpp skrivbordskanten!

Södra kretsen

BOKA IN KOMMANDE AKTIVITETER UNDER VINTERN OCH VÅREN!

1. After work i Malmö den 28 februari

Programinnehåll: Mutor och bestickning – vad säger lagstiftningen? Går det att förebygga mutor och bestickning? Vård denna gång är Deloitte.

2. After work i Malmö den 21 mars

Medverkar gör Pär Falkman från Ernst & Young. Han kommer då att försöka besvara nedanstående frågor om den framtida kommunala redovisningen:

- Vilka faktorer från näringsliv, EU och andra aktörer kan tänkas beröra oss?
- Varför är följsamheten mot regelverket på många områden så haltande och varför bryr sig ingen?

3. Inspirationsdag om investeringar i Hässleholm den 17 april

Samtidigt håller vi årsmöte. Vi planerar då programpunkter kring budgetering av investeringar, uppföljning, sociala investeringar, infrastrukturella investeringar med mera.



VÄLKOMMEN ATT KONTAKTA DIN KEF-KRETS!

KRETS NR 1

Stockholm, Uppsala och Gotlands län
Cecilia von Sydow
Danderyds kommun
Kommunledningskontoret
Box 66
182 05 Djursholm
telefon 08-56891003
cecilia.vonsydow@danderyd.se

KRETS NR 4

Skåne och Blekinge län
Agneta Sjölund
Trelleborgs kommun
231 83 Trelleborg
telefon 0410-733 138
agneta.sjolund@trelleborg.se

KRETS NR 7

Dalarnas och Gävleborgs län
Jörg Bassek
Borlänge kommun
781 81 Borlänge
telefon 0243-740 00
jorg.bassek@borlange.se

KRETS NR 5

Västra Götalands län
Roger Cardell
Borås Stad
Kommunledningskansliet
501 80 Borås
Telefon 033-35 70 40
rogercardell@boras.se

KRETS NR 8

Västernorrlands och Jämtlands län
Ulf Fryklund
Sundsvalls kommun
851 85 Sundsvall
telefon 060-191419
ulf.fryklund@sundsvall.se

KRETS NR 2

Södermanlands och Östergötlands län
Marie Hillman
Vadstena kommun
592 80 Vadstena
telefon 0143-151 64
marie.hillman@vadstena.se

KRETS NR 6

Värmlands, Örebro och Västmanland
Liselotte Nöjd
Örebro kommun
Box 30000
701 35 Örebro
telefon 019-21 11 39
liselotte.nojd@orebro.se

KRETS NR 9

Västerbottens och Norrbottens län
Ingela Karlsson
Jokkmokks kommun
962 85 Jokkmokk
telefon 0971-172 13
ingela.karlsson@jokkmokk.se

KRETS NR 3

Jönköpings, Kronobergs, Kalmar och Hallands län
Andrea Renblad
Nässjö kommun
571 80 Nässjö
telefon 0380-518014
andrea.renblad@nassjo.se



Kondens? Mögel? Röta !?

KONDENSTEKNIK AB

Kombinerat kondens och mögelskydd för garage, carportar, kallvindar, plåttak, hallar, tvättstuga, torkrum, mm.

Vi är det ledande företaget, med 30 års erfarenhet, när det gäller kondensskydd.

Hör av er för att få reda på hur även era problem kan lösas...

Kontakta Oss!

0533-176 00 /
070-624 75 94

info@kondensteknik.se
www.kondensteknik.se

Teknik ersätter inte kunskap

Kunskap om verksamheten och förmåga att förstå de problem och möjligheter man har är grundläggande för välfungerande och effektiv verksamhet. Teknik kan aldrig ersätta det, skriver Johnny Larsson, tidigare konsult och säljare av IT-lösningar.

Jag har ägnat övervägande delen av mitt yrkesliv åt att erbjuda IT-lösningar för offentlig sektor – med varierande framgång kan jag säga. Men, jag har också varit med på den tiden när man bokförde på maskiner med växelspak så man kände sig som en Formel 1-förare i bokslutstider. Då hade också praktiskt taget alla löneförrättare tennisarm. De skrev lönespecifikationer för hand och räknade kontanter.

Mycket har alltså förändrats till det bättre med ny teknik. Fast, den här primitiva formen av informationshantering hade det goda med sig att det gav förståelse för ekonomins ursprung och underlag. Därmed också om ekonomiska och finansiella samband som uppstår utifrån en verksamhet. Fortfarande är faktiskt det bästa sättet att lösa redovisningsproblem att rita upp T-konton och sätta igång!

NU HAR VI kommit otroligt mycket längre i vår informationshantering och kan lagra och presentera oändliga mängder av data från valfria källor – och göra det på ett raffinerat och överskådligt sätt. Det är det man brukar kalla för Business Intelligence (BI). I svenskan har vi en snäv översättning av business och tänker direkt på ”affär” och pengar. Engelskan lägger en vidare betydelse i ordet: angelägenhet, åtagande, verksamhet. Så, BI är också verksamhetsinformation och verksamhetskunskap.

Med hjälp av fantastiska BI-verktyg kan vi idag göra presentationer som vi tidigare bara kunde drömma om. Man har enastående möjligheter till statistik och analys. Men det ställer stora krav på mottagarens förmåga att tränga igenom informationen och ifrågasätta när så behövs. Det gäller också att vara ytterst noggrann när man flyttar och ”tvättar” data från grundsystemen till

BI-lösningen: validering och begreppskonsistens har varit BI-systemens akilleshälar ända sedan de dök upp i mitten av 1980-talet. Skulle det bli fel någonstans faller intresset direkt i organisationen. Pressade verksamhetschefer ges möjlighet att skylla på dåliga IT-system i stället för att förklara tvivelaktiga budgetavvikelser.

UTAN KUNSKAP OM verksamheten står man sig ändå slätt. Information kan ge underlag för att undersöka mera eller ställa frågor – systemen löser inga problem eller förbättrar en verksamhet.

Vi får inte heller glömma att det finns andra former för att ta in information om hur verksamheten fungerar och mår. Bästa sättet är att delta i verksamheten. Ta exemplet Logica (eller WM-data som det hette förr) där jag jobbade tidigare.

Grundarna, herrar Wilkne och Mellström, byggde på 30 år upp ett företag från 5–10 medarbetare i slutet på 1960-talet till en nordisk koncern med 12 000 medarbetare när WM-data var som störst. En enastående gärning i sig. Den tillväxten klarades utan särskilt avancerade IT-system (bagarens barn får ju aldrig några bullar...). Thord Wilkne hade en egen modell för verksamhetsuppföljning: när han funderade på hur det gick i firman tog han en lov i parkeringsgaraget på huvudkontoret. Var där gott om lediga p-platser blev han lugn. Var det fullt med bilar blev det liv i luckan och bolagscheferna kallades in. Då visste han att konsulterna var dåligt belagda.

I processindustrin kan teknik lösa problem, men inte i tjänsteproducerande verksamheter. Där är det kunskap om verksamheten och förmåga att engagera och entusiasmera människor som är det grundläggande. Men, teknik behövs förstås för att få fram bra underlag och information.

Så, kanske kan man säga att teknik kräver kunskap – och tvärtom. ●



”Validering och begreppskonsistens har varit BI-systemens akilleshälar ända sedan de dök upp i mitten av 1980-talet.”

Breddar kompetensen!

”Jag läser Kommunal Ekonomi regelbundet. Den berör min arbetsmiljö, är mer övergripande och ett bra komplement till andra finans-tidningar.

Det är inspirerande att läsa vad och hur någon annan har gjort, till exempel på pensionssidan eller med investeringar. Sedan är det enkelt att använda artiklarna som en referens, ta kontakt och utbyta erfarenheter.

Kommunal Ekonomi är angelägen för oss som arbetar inom den offentliga sektorn, den breddar kompetensen inom just vårt område och är en del av min vardag här på kommunen.

Jag har varit en trogen läsare sedan början av 1990-talet.”

*Göran Tjällman
Finanschef, Stadsledningskontoret i Umeå*

kommunal
ekonomi

Sveriges ledande facktidning för kommunal ekonomi och styrning

Annonsbokning: Ad 4 you 08-556 960 10
www.kommunalekonomi.se

Låt dig inspireras och utvecklas med Hypergenes användarförening.

Under två dagar i maj, späckade med inspiration, insikt och utbildning får du som användare av Hypergene® beslutsstöd en unik möjlighet att utveckla dig. Du träffar andra kommuner, utbyter erfarenheter, tar del av de senaste nyheterna och fördjupar dig i seminarier. I inspirerande, havsnära miljö på Ystad Saltsjöbad varvar vi intresseväckande workshops, utbildningar och seminarier med mingel, underhållande föredrag och aktiviteter.

Hypergene® beslutsstöd öppnar möjligheten att ta ett strategiskt grepp om hela verksamhetsstyrningen:

- ▶ Uppföljning, Rapporter & Analyser
- ▶ Budget & Prognos
- ▶ Strategisk planering, Nyckeltal & Målstyrning

Upplev fördelarna med **ett** system för alla användare!

Anmälan görs via vår hemsida www.hypergene.se. Vill du veta mer om användarmötet den 30-31 maj? Välkommen att kontakta Cicki Borg på tel 070-527 82 82 eller cicki.borg@hypergene.se.



Hypergene® KOMMUN

Beslutsstöd för kommunal verksamhetsstyrning