

## Skånsk Livskraft – vad är det och vad har det inneburit?



Caroline Månsson

*I ett nytt KEFU-finansierat forskningsprojekt studerar Caroline Månsson vad som händer när styridé och styrprinciper i en organisation förändras. Studieobjektet är region Skånes genomgripande förändringsarbete med Skånsk Livskraft – vård och hälsa.*

– Det är en ganska stor fråga jag tagit mig an och det är något som jag tror är intressant för många, säger Caroline Månsson, som är fil mag i företagsekonomi och fil kand i statsvetenskap, och som efter några års arbete i näringslivet nu återvänt till Ekonomihögskolan för att forska.

Projektet består av tre delstudier. I den första delstudien kartlägger Caroline Månsson vad Skånsk Livskraft egentligen är och vad det betyder för olika aktörer inom region Skåne.

Skånsk Livskraft	1
Charlotte City	1
Högst personligt	2
KEFU på KommeK	4
Kurser och seminarier	4

– Här är min ambition att precisera eventuella mångtydigheter i hur Skånsk Livskraft beskrivs och hur det kan ha förändrats under de år som gått sedan arbetet påbörjades. Det kan tänkas att Skånsk Livskraft står för lite olika saker beroende på vem man frågar, säger Caroline Månsson.

I denna första delstudie beskrivs först den formella bilden av vad Skånsk Livskraft är efter en noggrann granskning av olika dokument och beslutsunderlag. Här efter görs en rad intervjuer med politiker, sjukhusledningar och medarbetare på mindre enheter.

– Med dessa intervjuer hoppas jag kunna ge en nyanserad bild av vad Skånsk Livskraft i praktiken kommit att betyda när det till exempel gäller ansvarsfördelning och gränsöverskridande samverkan. Meningen var ju till exempel att förändringarna skulle komma underifrån och att det nya synsättet skulle genomsyra hela organisationen. Här underlättas min

(forts sida 3)

## Charlottes balanserade styrkort

*City of Charlotte i USA är en stad som tidigt började använda sig av Balanced Scorecard för mål- och resultatstyrning och har lyckats så bra att staden 1995 kom med i Balanserade Styrkortets Hall of Fame, en ära man delar med företag som BMW och DuPont. Vid ett KEFU-seminarium den 29 september kunde deltagarna från kommuner och region ta del av Charlottes erfarenheter av detta styrverktyg.*

Intresset för balanserade styrkort (Balanced Scorecard, BSC) är stort i svenska kommuner och landsting. Det är idag omkring 20 procent av de svenska kommunerna som använder denna styrmetod. Det var också många som kom till Lund för att höra de amerikanska gästerna Kim S Eagle, Evaluation Manager, och Ruffin L Hall, Budget and Evaluation Manager berätta om sina erfarenheter av BSC i Charlotte.

City of Charlotte i North Carolina är en mycket välmående stad med drygt 650 000 invånare och med en årlig tillväxt på 20 procent är det en av USA:s snabbast växande städer. Charlotte är också USA:s näst största finanscentrum och hemstad för bland annat Bank of America och många av landets största företag.

Den stora styrkan med det balanserade styrkortet är enligt Eagle och Hall att det ger en bra struktur på informationen och medverkar till ett strategiskt tänkande. Samt att det ger en bättre känsla för gemensamma perspektiv.

Före införandet av Balanserade Styrkort tillämpades Management by Objectives (MBO) och man arbetade då med omkring 850 mått för stadens verksamhet. Men man kom fram till att det var ett alldeles

(forts sida 3)

*Högst personligt:*

## Viktigt kunna påverka attityder och skapa framtidstro

Sergio Garay  
Kommunchef, Landskrona



Landskrona har stått i centrum för massmedias intresse efter valet. Det handlar i första hand för omgivningen att hitta logiska förklaringar till valresultatet. Utan att själv lägga några politiska värderingar i detta, så kan jag konstatera att vi som organisation granskats ganska hårt av journalister från när och fjärran. Vi har fått leverera statistik och uppgifter som berör kommuninvånarnas bidragsberoende, kriminalitet och arbetslöshet. Detta då dessa frågor ansetts ha haft stor betydelse under årets valrörelse.

Om man skall försöka sammanfatta medias granskning, så kan jag konstatera att man inte hittat några större avvikelser i Landskrona i förhållande till andra närliggande städer så som Malmö och Helsingborg. Detta har i sin tur lett till att media börjat granska andra aspekter ännu mer som kan tänkas ha påverkat kommuninvånarna i årets kommunalval. Kan den lokala mediebevakningen av ungdomsbrottsligheten haft någon betydelse? Kan det faktum att Landskrona har en hög koncentration av invandrarhushåll i de centrala delarna av staden påverkat? I skrivande stund pågår fortfarande en ganska omfattande mediebevakning av läget i Landskrona.

Den fråga man ställer sig som chef i den kommunala organisationen i detta läge är: på vilket sätt kan jag medverka till att hjälpa politikerna att återskapa framtidstro i Landskrona?

För att finna ett svar på frågan måste man först komma fram till att de frågorna som vi måste jobba med är inte frågor som bara omfattas av den kommunala organisationen, det är frågor som involverar andra statliga och regionala aktörer som bedriver

verksamhet i kommunen. Arbetsmarknadsfrågor, brottsförebyggande verksamhet, utbildning och sysselsättning, är exempel på verksamheter som idag har olika huvudmän.

Enligt min uppfattning bör kommunen ta på sig en samordnande roll i syfte att skapa arenor för alla involverade aktörer på det kommunala planet. Ett exempel som vi i Landskrona tagit initiativet till är bildandet av en Arena trygghet, som består av chefer och medarbetare från skolan, socialtjänsten, fritidsförvaltningen, åklagarmyndigheten, polisen, ordningsvakter, handlare, räddningstjänsten och gymnasieskolorna. Vi träffas en gång i månaden och vi börjar alltid med en lägesbeskrivning från polisen och övergår sedan till att diskutera kortsiktiga och långsiktiga strategier i syfte att öka tryggheten i Landskrona. Gruppen är i första hand operativ och vi arbetar med ett "här och nu"-perspektiv. Genom att arbeta på det här sättet kan vi snabbt ompröva hur vi använder tillgängliga resurser på ett effektivt sätt. Om större förändringar behövs så får varje representant i gruppen ta med sig frågan till sin huvudman för snabb behandling. Vi lämnar inte rummet innan vi kommit överens om vem som skall göra vad inför nästa träff.

Traditionell ledning i offentliga organisationer går oftast ut på att tydliggöra den egna verksamhetens uppdrag och begränsningar inför andra. Jag hävdar att det viktiga borde vara att finna gemensamma lösningar på gemensamma utmaningar. Det är förbjudet i vår organisation att använda sig av begreppet "detta är inte mitt bord", allt är mitt bord innan vi hittar någon som tar över ansvaret.

Vi har gott om gemensamma utmaningar i Landskrona och detta kommer säkert att leda till att vi utvecklar flera Arenor för att till exempel diskutera sysselsättning och integration.

I syfte att långsiktigt förbättra vår kommuns varumärke utåt har vi inlett ett ganska omfattande arbete med att påverka attityder internt och externt.

Vi hade för ett par veckor sedan ett gemensamt seminarium med representanter från det lokala näringslivet, där vi fokuserade på det ansvar som vi som både bor och verkar i kommunen har i arbetet med att förbättra vår omvärldsbild. Kommunen tog initiativet till denna dag då vi anser att goda relationer med den lokal näringslivet är en förutsättning för att vi tillsammans skall kunna förmedla en gemensam positiv bild av kommunen utåt. Vi har helt enkelt inte råd med att framstå som en kommun som har medarbetare som har en dålig attityd till näringslivet. Det budskapet togs väl emot av alla de kommunala nyckelpersoner som också var inbjudna till denna gemensamma dag.

Internt fastställde vår kommunstyrelse en personalstrategisk plan som syftar till att göra Landskrona kommun till en attraktivare arbetsgivare, där varje medarbetare förstår sitt uppdrag och sitt ansvar i vårt gemensamma uppdrag, som är att göra Landskrona till en attraktiv kommun att både bo och verka i. Det goda värdskapet skall genomsyra vår kommunala organisation.

*Sergio Garay*  
*Kommunchef, Landskrona*

(forts från sida 1)

studie naturligtvis av att i princip alla aktörer som var med när arbetet påbörjades fortfarande finns kvar. Det ska bli intressant att se om, och hur, synen på Skånsk Livskraft har förändrats under de år som gått.

Den andra delstudien handlar om vilka problem Skånsk Livskraft har löst och vilka nya som har skapats. Samt om de möjligheter eller hot som Skånsk Livskraft har öppnat upp för nu och i framtiden.

I den tredje studien ställs den avgörande frågan om huruvida värden och förhållandena för de anställda har blivit bättre sedan arbetet med Skånsk livskraft påbörjades. För att kunna ge ett svar på detta kommer Caroline Månsson både att intervjua utvalda personer på olika nivåer och genomföra observationer – enbart öppna observationer som deltagarna i förväg vet om och har godkänt.

– Den tredje delstudien kommer att löpa parallellt med de andra, säger Caroline Månsson. Något som kan vara särskilt intressant är den eventuella uppkomsten av oförutsedda effekter. Det skulle kunna bidra till en bredare och mer djuplodande bild av vad som händer när styridé och styrprinciper i en organisation förändras.

Slutrapporteringen av studien sker i augusti 2007. Tanken är att studien ska bli grunden till en kommande doktorsavhandling inom Public management-området.

### Läs gärna våra rapporter!

Här är några av våra senaste titlar:

*Allt mer möjliga kommunala uppdrag*  
Rapport 2005:2

*Om vikten av kvalitet.* Rapport 2005:1

*Socialt kapital och industriell förnyelse i skånska kommuner.* Rapport 2004:1

*På spaning efter kommunal utvecklingsförmåga-lärdomar från världens bäst styrda kommun.* Rapport 2003:2

Utförligare lista finns på [www.kefu.se](http://www.kefu.se)



Ruffin L. Hall (tv) och Kim S. Eagle kom till Lund för att berätta om erfarenheterna av Balanserade styrkort i Charlotte City.

(forts från sida 1)

för tungrovt sätt att styra och att det inte heller var särskilt strategiskt. Med det Balanserade styrkortet har det varit möjligt att bättre kunna översätta stadens övergripande vision och strategi till hanterbara och mätbara mål och att på detta sätt bli resultatorienterade.

Charlottes Vision är ganska ambitiös, nämligen att Charlotte skall bli "The safest large city in America, The most prosperous for all citizens, A city of great neighborhoods, The premier city for integrating land use and transportation choices, A city of environmental stewardship."

Ofta sätts det finansiella perspektivet högst bland BSC-modellens fyra övergripande perspektiv, men i Charlotte står "Serve the Customer" högst, följt av "Run the Business", "Manage Resources" och "Develop Employees".

Viktigt för att man lyckats så bra med införande och användning av Balanserat styrkort är enligt Eagle och Hall att man hela tiden haft stöd från den högsta ledningen, att man anpassat organisationsstrukturen till stadens strategi, att staden kunnat översätta strategin till operationella termer samt att man lyckats med att

kommunicera ut strategin till alla medarbetare.

Deltagarna fick på seminariet också gruppvis diskutera vilka fördelar det skulle innebära att införa Balanserat styrkort i deras organisationer och vilka utmaningar de trodde de skulle möta på vägen.

En av grupperna kom från akutkliniken i Lund, där man sedan fyra år arbetat med balanserade styrkort, de senaste åren även på avdelningarna. Under dessa år har man reviderat modellen fem eller sex gånger och en av svårigheterna tycks ha varit att hitta bra mätetal. I denna grupp kom man nu fram till att man kanske varit lite väl ambitiösa och försökt få med för mycket i modellen. Nu ville man koncentrera sig på ett mindre antal mätetal.

De två inbjudna talarna underströk slutligen att Balanserat styrkort är en modell som ständigt kan förändras och anpassas efter behoven. De menade också att Charlottes utveckling nog till stor del hade kommit även med andra styrverktyg, men att modellen ändå har betytt mycket för hur man tänker i organisationen – "the way of thinking is the benefit".

Nytt från KEFU-Skåne utges av Rådet för kommunalekonomisk forskning och utbildning i Skåne

Ansvarig utgivare:

Staffan Moberg, ordf KEFU

Redaktion:

Mats Brangstrup (red), Ulf Ramberg,  
Mikael Hellström

Adress:

KEFU, Institutet för ekonomisk  
forskning, Lunds universitet  
Box 7080  
220 07 LUND

tel: +46 46 222 49 60

telefax: +46 46 222 42 16

e-post: [KEFU@kefu.se](mailto:KEFU@kefu.se)

Upplaga: 5 100 ex.

Tryck: Grahn's, 2006



V.g. meddela ev. adressändring till  
KEFU-Skånes sekretariat  
E-post: kefu@kefu.se, fax: +46 46 222 42 16

## Mycket KEFU aktivitet på årets KOMMEK-mässa

KOMMEK-mässan i Malmö den 23 -24 augusti drog mängder av besökare och KEFU fanns naturligtvis med med en egen monter.

Nytt för i år var att KEFU också fick ansvaret för två forskningsworkshops med flera inbjudna forskare, "Forskning på tema hälsa och sjukvård" samt "Forskning på Tema kommuner". Vård för bägge var KEFUs forskningsledare Ulf Ramberg. Han höll dessutom, själv, och tillsammans med Helene Westerlund från Sveriges Kommuner och Landsting en forskningsworkshop som handlade om att formulera och följa upp verksamhetsmål.



Det var full aktivitet i KEFUs monter på årets KOMMEK-mässa. Ulf Ramberg (t.v.) och Mikael Hellström diskuterar här ivrigt med en av de många besökarna.

## Kurser hösten 2006

Chef idag - ledarskap och identitet

*Medverkande:*

Stefan Sveningsson, ek dr  
Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet

Tid: 13 oktober och 17 november 2006  
09.00-16.30

## Ekonomi för icke-ekonomer

*Medverkande:*

Gert Paulsson, ek dr, Mikael Hellström, ek dr, Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet.

Tid: 27 oktober 2006

## Ny ekonom i kommuner och landsting

*Medverkande:*

Håkan Magnusson, docent, Statsvetenskapliga institutionen, Lunds universitet, Mikael Hellström, ek dr, Caroline Hellström, ek dr, Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, Torbjörn Tagesson, ek dr, Högskolan Kristianstad, Staffan Moberg, ekonomidirektör, Malmö stad

Tid: 14 och 15 november 2006

## Utbildning för förtroendevalda om Kommunal ekonomi och politik

Kontakta oss för närmare information eller gå in på [www.kefu.se](http://www.kefu.se)

## Beställ en egen kurs!

Kontakta oss för närmare information

## PUCK

*– Professionell Uppdatering för ekonomer/Controllers i Kommuner och landsting*

PUCK är ett utbildningsprogram som vänder sig till högskoleutbildade kommunalekonomer (eller motsvarande) med kvalificerade arbetsuppgifter och med behov av professionell uppdatering.

I varje program deltar ca 20 personer från olika kommuner alternativt från olika verksamheter inom en och samma kommun. Programmet leds av en programchef som svarar för kontinuitet och den röda tråden. För vart och ett av de fyra huvudteman som tas upp i programmet finns en temaansvarig. Dessutom medverkar ett antal andra resurspersoner från universitet, högskolor, kommuner och andra organisationer med erfarenheter från programmets olika temaområden.

Utbildningen avslutas med diplomering av deltagarna.

Programmet ges både internt i en eller flera kommuner och som öppet program. Utbildningsprogrammet utvecklas i nära samarbete med beställaren.

Hitills har åtta PUCK-program genomförts varav tre för Region Skåne, två för Landstinget Halland, ett för Västerås stad, ett för Södra Smålands kommuner och landsting samt ett för ekonomer från Skånes kommuner.

*För mer information om kurser och seminarier  
kontakta Mikael Hellström.*

*Telefon 046-222 78 20*

*E-post: [mikael.hellstrom@kefu.se](mailto:mikael.hellstrom@kefu.se)*

*Eller besök [www.kefu.se](http://www.kefu.se) för att se våra senaste rapporter*