

Balanserad styrning i svenska landsting och regioner?



Hans Knutsson är verksam som forskare och lärare vid Ekonomihögskolan i Lund.

I ett nytt KEFU-finansierat projekt gör ek dr Hans Knutsson en landsomfattande undersökning av i vilken utsträckning regioner och landsting har anammat principer och modeller för balanserad styrning och hur man arbetar med detta.

– Ett viktigt syfte med projektet är att hitta goda exempel på utformning, införande och användning av balanserad styrning – och vilka positiva effekter balanserad styrning kan få för verksamheten, säger Hans Knutsson.

Region Skåne startade förra året ett omfattande förnyelseprogram med 13 olika delprojekt. Projekt 11 handlar om ekonomistyrning och budgetering och en viktig del av detta är

Balanserad styrning	1
Lab för nya ledningssystem	1
Högst personligt	2
Ny medarbetare på KEFU	2
Vad betyder chefens bakgrund?	3
Kurser och seminarier	4

politikernas önskemål om balanserad styrning som metod i planerings- och uppföljningsprocessen.

Avsikten är att ta fram en handlingsplan för att strukturera arbetet mot en balanserad styrning. Här har Region Skåne inlett ett samarbete med KEFU och med Hans Knutsson, som tidigare har arbetat mycket med frågor om balanserad styrning inom både stat och landsting.

– Det var så tanken på det här KEFU-projektet väcktes, säger Hans Knutsson. Det är också intressant att göra jämförelser med den enkätundersökning KEFU gjorde för ett par år sedan av hur man arbetar med balanserad styrning i kommunerna. I denna studie visade det sig bland annat att det var fler kommuner som hävdade att de använde balanserade styrkort än de som verkligen gjorde det.

Hans Knutsson kommer nu – efter en inledande litteraturstudie – att

(forts sida 3)

Lab för nya ledningssystem

Ek dr Rolf G Larsson vid företagsekonomiska institutionen i Lund samarbetar med forskare vid CBS (Copenhagen Business School) för att söka nya vägar för framtidens verksamhets- och ekonomistyrning inom barnomsorg och skola – och för att utveckla anpassningsbara ledningssystem.

– Barnomsorgen och skolan har genomgått revolutionerande förändringar under det senaste decenniet, men ledningssystemen har inte alls utvecklats i takt med dessa förändringar, säger Rolf G Larsson. Många ledare har fått fokusera på tidskrävande registrerings- och kontrollaktiviteter som har gått ut över själva verksamheten. Därför är det också flera som har efterfrågat mera praxisnära, handlingsorienterade och motiverande styrsystem. System som också är flexibla och som kan tillgodose olika intressenters informationsbehov.

Ett viktigt led i arbetet är ”utvecklingslaboratorier, där forskarna tillsammans med lärare, rektorer och andra representanter från svenska och danska kommuner samtalar och experimenterar för att frigöra innovativa krafter från olika håll och hitta nya möjligheter till både verksamhetsstyrning och system.

– Det är ett spännande projekt där forskare och praktiker arbetar tillsammans och där hela paletten av medarbetare inom barnomsorg och skola ska finnas representerade. Ett viktigt syfte är också att vi ska lära av varandra.

– Vi vill nu gärna ha kontakt med förvaltningschefer, rektorer och andra kreativa människor i Skåne som vill vara med att utveckla nästa genera-

(forts sida 3)

Högst personligt:

Utmaningen att skapa en lärande organisation

Charlotte Johansson
Socialchef
Klippans kommun



Stig Ålund ringde mig för ett par veckor sedan och frågade om jag kunde tänka mig att ingå som ersättare på ett "kommunmandat" i KEFU:s styrelse. Utifrån det jag visste om KEFU tyckte jag att det var intressant och smickrande att bli tillfrågad! Över en lunch delgav mig Stig lite mer om vad KEFU är och vad KEFU:s uppdrag består i. Som ni förstår vid det här laget tackade jag ja! Ett för mig nytt sammanhang! Något nytt för mig att lära och att inspireras av.

Jag arbetar som socialchef i Klippan sedan fem år tillbaka. Ledning, styrning och ledarskap ligger mig varmt om hjärtat. Jag hoppas att jag kan företräda en del av kommunernas "mjuka" verksamheter med min representation i KEFU. Utmaningen i mitt eget ledarskap är att skapa en Lärande Organisation. För många idag kanske ett "slitet" begrepp och i en del sammanhang slarvigt använt.

En ambition att på djupet få till stånd; ett ständigt lärande, en organisation där människor växer, håller sig friska, känner sig trygga, tycker det är roligt att gå till jobbet. En organisation där vi ständigt utmanar och prövar nytt, experimenterar och lär. En organisation där vi jobbar tillsammans mot gemensamma mål. En organisation där vi samverkar över gränserna och där vi också kan vara olika.

Där vill jag vara! För att arbeta i en sådan riktning behöver gamla mönster brytas. Men för att kunna bryta mönster måste vi först kunna se dem. Vi behöver ta oss upp ur "forsen" och

ställa oss på "stranden" och se vad det är som händer i "forsen". Vi behöver gå upp på "berget" för att få en förnimmelse av vad helheten innebär, vad konsekvenserna blir. Framförallt behöver vi mod som chefer och ledare att granska oss själva och låta oss bli granskade.

Vi behöver också ta del av våra medarbetares berättelser för att veta och förstå vad det är som är det riktigt viktiga och vad vi är här för att förändra. Vad är det som ligger under ytan? Isbergets topp ser vi men vad är det där under? Det vi inte ser! Det vet bara medarbetarna som är längst ut i organisationen, därför behöver vi lyssna på deras berättelser.

Vi behöver varandra för att se mönster, kunna bryta möster, hitta systemfel och förändra. Varje "kugge" i maskineriet behöver vara med. Tillsammans tänker vi större! Min ambition är att allt detta ska synas i mitt ledarskap.

På socialförvaltningen i Klippan har vi valt att arbeta med systemteorin som grund. En metod att hantera det jag beskrivit är "det systemiska mötet" enligt professor Hans Sarvs sex-punkts modell. En mötesform där dilemman eller solskenshistorier lyfts i en självupplevd berättelse som genomlyses. Medarbetare från alla nivåer i organisationen deltar. Det kan vara stora möten!

Ett snabbt och framgångsrikt arbetssätt, en metod att få till stånd ett ansvarstagande och en delaktighet och slippa syndabockstänket. Vi

fångar det "riktigt viktiga" och vi hittar tillsammans systemfelen och kan välja att snabbt göra något åt dem.

Charlotte Johansson
Socialchef
Klippans Kommun

Ny KEFU-medarbetare

Tom Karlsson är sedan sent i höstas anställd på KEFU:s kansli på Ekonomihögskolan i Lund.

Tom är från början utbildad kock och arbetade först ett par år i detta yrke och sedan ett par år inom Lunds Energi innan han bestämde sig för att börja läsa ekonomi.

Han tog sin ekonomexamen i januari i år och påbörjade kort därefter sina doktorandstudier inom offentlig ekonomi. Nu är han doktorand på 75 procent och arbetar för KEFU resterande 25 procent.

– Jag har alltid varit nyfiken på hur samhället fungerar. Min avhandling kommer att handla om offentlig ekonomistyrning och mitt studieobjekt är försäkringskassans arbete med att införa en processorganisation, berättar han.



Tom Karlsson

(forts från sida 1)

genomföra en undersökning som omfattar samtliga landsting och regioner i Sverige. Resultaten av denna enkät kommer sedan att jämföras med en fallstudie inom Region Skåne med inriktning på kända fall av framgångsrika initiativ med balanserad styrning – ett begrepp som idag kanske inte klingar helt rent i allas öron.

– I denna fallstudie kommer jag bland annat att fokusera på om alla förutsättningar finns för att börja arbeta med balanserad styrning eller om det kanske finns behov av ett mer grundläggande och förberedande arbete.

Hans Knutsson understryker att han känner stor respekt och ödmjukhet inför uppgiften.

– Behoven av hälso- och sjukvård är omätliga. Men medlen som finns till förfogande är begränsade och skatteunderlaget viker samtidigt som omgivningen förväntar sig lika mycket eller mer vårdservice som tidigare. Det innebär naturligtvis en press på tjänstemännen och att det uppstår en frustration inom organisationen när något måste göras för att hantera detta dilemma.

Resultaten av studien, som beräknas vara klar till sommaren, kommer att spridas till landsting och kommuner i hela landet.

(forts från sida 1, "Lab för nya..")

tions informationssystem, säger Rolf G Larsson, som tidigare varit verksam vid Växjö universitet och som har arbetat mycket med "prototyping" inom bland annat barnomsorg och skola. Viktigt med denna typ av arbete är också att det får ta tid – när man möts i denna typ av lab-möten måste det också finnas tid att reflektera.

Intresserade kan ta kontakt med Rolf G Larsson på adressen rolf.larsson@fek.lu.se

Vad betyder chefens yrkesbakgrund för inställningen till stram budget?

Idag har nästan 60 procent av verksamhetscheferna inom primärvården en annan yrkesbakgrund än läkare och de flesta är sjuksköterskor. Men påverkar yrkesbakgrund – och kön – hur chefen ser på en stram budgetstyrning? Det undersöker Pia Nylinder, doktorand vid Ekonomihögskolan och Vårdalinstitutet, i en studie baserad på en stor enkätundersökning.

– Enkäten har gått ut till alla verksamhetschefer inom den offentliga primärvården i Sverige och jag har fått svar från drygt 60 procent av dem, vilket får anses vara mycket bra, säger Pia Nylinder, som har en bakgrund som sjuksköterska och ekonom innan hon började sina forskarstudier.

Det har funnits en diskussion om vem som är bäst lämpad att ta budgetansvaret inom primärvården. Några hävdar att chefspositionen bör innehas av läkare eftersom de har bättre förutsättningar att se helheten i verksamheten och att de har de kunskaper som behövs för att utveckla den medicinska verksamheten. Men många läkare vill inte ta på sig budgetansvaret eftersom de betraktar det som svårt att förena med sin läkargärning.

Bland de frågor som ska besvaras i Pia Nylinders studie finns bland annat frågan om det finns systematiska skillnader i hur budgeten uppfattas beroende på verksamhetschefernas kön, yrkesbakgrund eller hur lång tid de arbetat i sin position.

– Jag studerar också de målkonflikter som kan uppstå till följd av en stram budgetstyrning. Det kan till exempel vara svårt att å ena sidan verka för den enskilde patientens intressen och å andra sidan samhällets intresse. Det är en konflikt som kan vara svår



Pia Nylinder

att hantera och som kan leda till att verksamhetscheferna måste ta ställning till vilka sjuka som ska prioriteras för att budgeten ska kunna hållas. Det finns också en konflikt i att ha olika verksamhetsmål som inte är förenliga med varandra eller att ha verksamhetsmål som inte går att uppnå med de resurser som tilldelas.

Pia Nylinder har tidigare gjort en studie av verksamhetschefer på svenska sjukhus, och där visade det sig att kön och yrkesbakgrund faktiskt hade betydelse för hur man uppfattade budgetstyrningen. Kvinnliga läkare, och de verksamhetschefer som inte var läkare, upplevde en större press att hålla sig till budgeten än vad manliga läkare gjorde.

– Det är spännande att gå vidare och se om de skillnader jag tidigare har kunnat se är generella. Och primärvården lämpar sig mycket bra för detta eftersom det finns så många olika grupper av verksamhetschefer. Den här enkätundersökningen är också mycket större än den tidigare, säger Pia Nylinder, som räknar med att ha bearbetat alla data till sommaren 2009.

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

Ansvarig utgivare:

Stig Ålund, ordf KEFU

Redaktion:

Mats Brangstrup (red), Ulf Ramberg,

Mikael Hellström, Tom Karlsson

Adress:

KEFU, Institutet för ekonomisk

forskning, Lunds universitet

Box 7080

220 07 LUND

tel: +46 46 222 49 60

e-post: KEFU@kefu.se

Upplaga: 5 100 ex.

Tryck: Grahn's, 2009

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

Läs gärna våra rapporter!

Här är några av våra senaste titlar:

Vårdval i primärvården

Rapport 2008:1

Skånsk livskraft – hur styridéer växer fram

Rapport 2007:2

Ekonomens många ansikten

Rapport 2007:1

Allt mer omöjliga kommunala uppdrag

Rapport 2005:2

Utförligare lista med priser
finns på www.kefu.se

PUCK 2009

En ny PUCK startar till hösten. För mer information titta in på KEFUs hemsida. Om du är intresserad, hör gärna av dig till Mikael Hellström!

Seminarier våren 2009

KEFU-dagen

– Hur hanterar vi kriser?

Tid: Torsdagen den 14 maj
kl 12.00

Plats: Crafoordsalen, Holger Crafoords
Ekonomicentrum I, Lund

Medverkande:

Bob Jessop, , Professor, Lancaster University, GB, Mikael Stigendahl, fil dr, Urbana studier, Malmö högskola, Bengt Andersson, fd kommunalråd, Hässleholms kommun, Carin Becker-Åström, kommunchef, Hallstahammar kommun, Kenth Erngren, ekonomichef, Hallstahammar kommun och Ola Jonsson, fil dr, Institutionen för kulturgeografi och ekonomisk geografi, Lunds universitet.

Erfarenheter av vårdval

Medverkande:

Anders Anell, professor, Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet, Gert Paulsson, ek dr, Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet, m. fl.

Tid och plats meddelas senare

Lean healthcare – vad innebär det?

Medverkande:

Magnus Lord, Universitetssjukhuset i Lund

Tid: Torsdagen den 7 maj kl 13.00

Plats: Crafoordsalen, Holger Crafoords
Ekonomicentrum I, Lund

Kurser våren 2009

Ekonomi för icke-ekonomer

Medverkande:

Caroline Hellström, adjunkt, Ulf Ramberg, ek dr och Mikael Hellström, Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet.

Tid Onsdagen den 29 april 2009

Plats: Ideon Lund. Lokal Enoch Thulin,
Betahuset

Att lära genom jämförelser

Medverkande:

Mikael Hellström, adjunkt, och Ulf Ramberg, ek dr Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet

Tid Fredagen den 5 juni 2009

Plats: Ideon Lund, Lokal Helmut Hertz
Betahuset

Beställ en egen kurs!

En möjlighet att skraddarsy en utbildning efter egna önskemål inom områden som strategi, organisation och ledarskap, politisk styrning, ekonomistyrning, redovisning och juridik.

Kontakta oss för närmare information.

För mer information om kurser och seminarier
kontakta Mikael Hellström. Telefon 046-222 78 20

E-post: mikael.hellstrom@kefu.se

Eller besök www.kefu.se