

kommunal

EKONOMI

Medlemstidning för
Kommunalekonomernas förening

#6 2016



**TEMA: Regioner
med förhinder**

*Så ska hyrdoktorn
hållas borta*

KRÖNIKAN:

**Derk de Beer om
utjämning i praktiken**

Med örat mot marken

Annika Wallenskog är SKL:s nya chefsekonom

VÅRENS
KURSER I
BILAGA!





Region Örebro län

“Nu har vi en gemensam process för planering och uppföljning och en tydligare röd tråd i målstyrningen.”

Bitte Ohlsson, verksamhetscontroller i Region Örebro Län

Det var en utmaning för Region Örebro Län att finna en gemensam struktur för planering och uppföljning av verksamhetsplanen för hela regionen. Därför påbörjade man 2015 införandet av Stratsys.

Region Örebro Län har med Stratsys satt upp en gemensam process för planering och uppföljning för hela regionen. Enhetliga rapporter på alla organisatoriska nivåer har gjort det enklare för politiker, chefer och medarbetare att hitta och ta till sig information.

“Vi kan nu på ett enklare sätt se hur andra i organisationen har rapporterat och dela med oss av kunskap till varandra om hur vi arbetar i olika frågor. Vi upplever att det är tidsbesparande och att det har gett en ökad kvalitet på uppföljningen.”

Bitte Ohlsson, verksamhetscontroller i Region Örebro Län.

Läs mer om hur Region Örebro Län jobbar med Stratsys på: www.stratsys.se/orebrolan

I stratsys samlas och struktureras alla planer, möten, mål och aktiviteter på ett ställe så att alla involverade kan se vad som är gjort – och vad som är kvar att göra. Läs mer på www.stratsys.se.

 **Stratsys**
PLAN DO REVIEW PLATFORM

Händelserikt år väntar

Det är dags att avsluta 2016 och samtidigt blicka framåt. Vi ska göra bokslut och följa upp målen. Hur har det gått med god ekonomisk hushållning? Har vi nått våra finansiella mål? Samtidigt är arbetet med detaljbudget för 2017 inne i sitt slutskede och planeringen inför kommande år ska inledas. Hur kan vi använda resurserna så effektivt som möjligt för att skapa en verksamhet av hög kvalitet?

Det nya året för Kommunalekonomernas förening börjar traditionsenligt med ekonomichefsdagarna i januari. Sen fortsätter vi med ett välfyllt utbud av kurser och möjligheter till erfarenhetsutbyten. Vi rustar oss för utmaningarna i framtiden!

I DET HÄR numret av Kommunal Ekonomi har vi tema lands-
ting och regioner – alltifrån primärvård till kollektivtrafik
och regionbildning. Kostnaderna för kollektivtrafiken ökar
dubbelt så snabbt som kommunsektorns övriga kostnader och
samtidigt ökar kraven på god kollektivtrafik.

Indelningskommitténs förslag om regional indelning
har varit ute på remiss och det står nu klart att det inte finns
riksdagsmajoritet för att gå vidare med ett förslag. I tidningen
belyser vi det aktuella läget och historiken kring regionfrågan.
Vi kan också lära av de regioner som finns idag. Västra Götalandsregionen bildades 1999
och har genomfört fler uppföljningar. Här i tidningen kan vi ta del av några av erfarenhet-
erna vid bildandet av VGR.

NÄR DET GÄLLER översynen av den kommunala redovisningslagen inväntar vi regeringens
förslag och här i tidningen fortsätter debatten.

Givetvis har vi också en intervju med Annika Wallenskog i hennes
nya roll som chefsekonom på SKL. Annika lyfter fram finansiering-
en av välfärden på längre sikt som den viktigaste frågan och pekar
bland annat på behovet av att öka sysselsättningen och digitali-
seringen.

Nu överlämnar jag till er att läsa tidningen. Önskar er alla en
riktigt god jul och ett gott nytt år! ●



Annika Hellberg

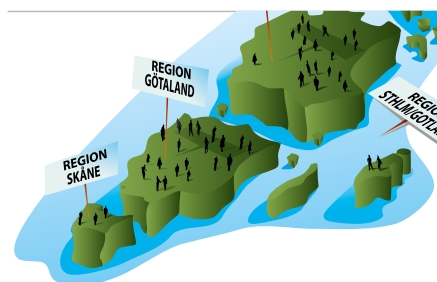
ANNIKA HELLBERG
ORDFÖRANDE
KOMMUNALEKONOMERNAS FÖRENING

Nästa nummer utkommer tisdag 7 februari 2017.

Innehåll

KOMMUNAL EKONOMI #6 2016

- 4. Aktuellt.** Tak för välfärdsvinster?
- 6. Agenda.** Kalendarium för ekonomer.
- 7. Aktuellt.** Skolans kostnader utredda.
- 8. Debatt.** Fler lagar fel väg för redovisningen.



Tema: Regioner

- 10. Historik.** Regioner med förhinder.
- 12. Stopp.** Regionfrågan fick tvärstopp
- 14. VGR.** Västra Götaland visade vägen
- 16. Trafik.** Kostnaderna skenar
– kan regioner rädda resandet?



18.

NY CHEFSEKONOM

Annika Wallenskog om nya rollen

- 24. Utblick.** Norge ritar om kartan.
- 28–32. Forskare.** Att styra outsourcad
verksamhet.
- 34. Krönika.** Derk de Beer om utjämning
i praktiken.

kommunal
EKONOMI

Utges av
Kommunalekonomernas
förening



www.kommunalekonomi.se

ANSVARIG UTGIVARE: Annika Hellberg
Vallentuna kommun
186 86 Vallentuna
annika.hellberg@vallentuna.se

REDAKTÖR: Thomas Pettersson, Acta Skrivkultur,
Björcksgatan 32 B, 416 52 Göteborg,
tel 031-13 02 56, acta.skrivkultur@telia.com

REDAKTIONSRÅD: Annika Hellberg, Åsa Hedin
Karlsson, Roland Almqvist, Niklas Anemo, Åsa Hög-
berg, Nils-Hugo Johansson och Robert Jonsson

GRAFISK FORM OCH LAYOUT: Long Tall Sally
ANNONSER: Kella Norlander, KEF
Tel. 070-233 54 80, kella.norlander@kef.se
FRÅGOR OM DIN PRENUMERATION: 026-12 81 85
E-POST: prenumeration@kef.se
OMSLAGSBILD: Stefan Bohlin

ISSN 0282-0099

Tryck och repro:
Litorapid Media,
Göteborg 2016.

Miljömärkt
Trycksak
341 834



Energisnåla Västerås

Västerås stad är landets energisnålaste kommun, enligt tidningen Aktuell Hållbarhet.

Väl betalda läkare

På plats 42 bland landets bäst betalade företag ligger Läkarjouren i Norrland AB. Företagets 51 anställda hade en snittårslön på 951 000 kronor 2015.

KÄLLA: CREDITSAFE



99 miljoner

läkemedelsförpackningar förskrevs under 2015 i Sverige, varav cirka 90 procent inom läkemedelsförmånen.



Lågt i tak för vinsterna

I november presenterades Velfärdsutredningen och Ilmar Reepalus betänkande. Särskilt uppmärksammat var delen om vinster i välfärden, där vinsttaket sattes till 7 procent.

TEXT: THOMAS PETERSSON

Utredningen beräknas vinsttaket på rörelseresultatet, inte som en utdelningsbegränsning. Summan bestäms till statslåneräntan vid föregående räkenskapsårs utgång (1 procent 2015) plus 7 procent av investerat kapital, så kallat operativt kapital.

Tanken är att komma åt "övertinsterna", definierat som "vinster som överstiger den ersättning som marknaden kan anses kräva för att skjuta till kapital till företagen".

– Vi har gjort beräkningar för 2014. Mellan 4,5 och 5 miljarder kronor skulle gå tillbaka för att öka kvaliteten i verksamheten, i stället för att gå till avkastning för ägarna, sade Ilmar Reepalu när betänkandet presenterades.

UTREDNINGEN FÖRESLÅR OCKSÅ att bara juridiska personer ska få driva skattefinansierade välfärdsföretag. Tillstånd krävs från Skolinspektionen eller Inspektionen för vård och omsorg som också står för



TT/JONAS EKSTRÖMER

OMSTRIDD. Ilmar Reepalus förslag till reglering av vinster och företagsamhet väcker heta känslor.

tillsynen. Reaktionerna på betänkandet har varit starka.

– Förslaget är ett slag mot hela den svenska företagsamheten, en attack mot grundprinciperna för ett fritt näringsliv och i förlängningen även på välbefinnande och välfärd, sade Svenskt Näringslivs vd Carola Lemne.

Från SKL var reaktionen återhållsam.

– Det är viktigt att våra gemensamma resurser används på bästa sätt för medborgarna. Det behöver dessutom vara transparent och tydligt för alla hur pengarna används, sade ordförande Lena Micko.

Utredningens slutbetänkande lämnas i maj 2017. ●

”Kundtrohet är ju ömsesidigt. Är man inte trogen mot Haparanda kommun finns det ingen anledning till varför man ska vara trogen mot dem”

Kommunalrådet Peter Waara (S) apropå att kommunen letar ny bankpartner då Nordea lagt ner sitt lokalkontor.

Många kommuner saknar mediabevakning

VAR ÅTTONDE kommun i Sverige saknar kontinuerlig mediabevakning. I Ydre kommun finns ingen som helst lokal nyhetsbevakning. När kommunpolitikerna beslöt höja skatten kom det som en överraskning.

– Folk vet inte riktigt vad som är anledningen till det. Varför ska vi höja skatten? säger pensionerade lokalredaktören Anders Gunnar till Sveriges Radio.



Ny översyn av kostnadsutjämnningen

REGERINGEN HAR tillsatt en utredare för att analysera om nuvarande utjämnningssystem fångar upp kostnader för kommuner och landsting vid större samhällsförändringar, samt om det går att förenkla systemet. Utredare blir SKL:s förre vd Håkan Sörman, numera landshövding i Jönköpings län. Redovisas senast 1 juni 2018.





Stolt partner till KEF



Vi har en liten hemlighet att berätta.

Idag hjälper vi på Inyett drygt 200 utav Sveriges kommuner med att öka den ekonomiska internkontrollen. Vi gör det troligtvis för din grannkommun, men kanske inte för just er – det vill vi såklart ändra på.

Inyett's unika tjänst kontrollerar alla leverantörer och betalningar vid varje enskilt betaltillfälle. Tjänsten är enkel men kärnfull och det finns ingen motsvarighet. Vi ersätter inte några av era nuvarande verktyg, utan fungerar som ett uppskattat komplement för ekonomiafdelningen och upphandlingsenheten i att säkerställa betalningar, kontrollera leverantörer och i arbetet med leverantörstrohet. Ingen integration eller komplicerad installation behövs och efter 30 minuter kan ni vara igång.

Felbetalningar händer, för alla, och uppmärksammas gärna av media. Då är det skönt att ha, och kunna berätta att man har, en tjänst för internkontroll i ryggen.

Bästa hälsningar

JONE SÖLVIK
VD & Partner



INYETT

SUNDSTORGET 5

252 21 HELSINGBORG

042-21 00 07

KUNDTJANST@INYETT.SE

Vill ni också öka er ekonomiska internkontroll?
Ring oss på 042-21 00 07 eller besök inyett.se så berättar vi mer.



Ekonomens agenda

REFORM FÖR TILLIT

■ Regeringen har inrättat en delegation med syfte att öka tilliten i den offentliga sektorn. Målet är att proffsen i offentlig sektor ska tillåtas vara proffs. Ordförande för delegationen blir Laura Hartman. De delar av uppdraget som avser ersättningsmodeller redovisas senast den 16 juni 2017. Slutrapport lämnas den 16 juni 2018.

ÖVERSYN AV KOSTNADSTJÄMNINGEN

■ Håkan Sörman ges i uppdrag att göra en översyn av systemet för kostnadsutjämning för kommuner och landsting. Utredaren ska överväga om större samhällsförändringar, som påverkar kostnaderna för kommuner och landsting, i tillräcklig grad fångas upp av det nuvarande systemet. Vidare ska utredaren analysera om det finns möjligheter att förenkla utjämningsmodellen. Fi 2016:12. Redovisas: senast 1 juni 2018.

LÄKEMEDEL SES ÖVER

■ Nuvarande system för finansiering, subvention och prissättning av läkemedel är både komplext och svåröverskådligt och ska ses över. Främst gäller det ansvarsfördelningen mellan stat och landsting när det gäller finansieringen av läkemedel. Utredare: Toivi Heinsoo. Dir. 2016:95. Slutredovisas: senast 1 december 2018.

STATSKONTORET

■ FLYKTINGMOTTAGANDET I UTJÄMNINGSSYSTEMET: Statskontoret ska beskriva vilka kostnader kommuner och landsting har i och med det ökade antalet asylsökande och nyanlända samt analysera hur dessa kostnader beaktas i kostnadsutjämningsmodellen. Avrapportering: 21 december 2016.

SKL

12 DECEMBER: SKL publicerar prisindex OPI och VPI.

20 DECEMBER: SKL publicerar cirkulär och EkonomiNytt om redovisningsfrågor.

21 DECEMBER: SKL publicerar ny skatteunderlagsprognos och MakroNytt 2/2016. SKL publicerar definitiva uppgifter om PO-pålägg för år 2017.

2017, VECKA 1: SKL publicerar cirkulär om fastighetsavgift – utfall 2015 och prognos 2016.

1 FEBRUARI: SKL publicerar internräntan för 2018.

KONJUNKTURINSTITUTET

20 DECEMBER: Konjunkturläget och Konjunkturbarometern.

25 JANUARI: Konjunkturbarometern.

RIKSBANKEN

21 DECEMBER: Nytt beslut om reporäntan.

SCB

1 DECEMBER: Kommunernas och landstingens finansiella tillgångar och skulder. 2016, Q3.

15 DECEMBER: Kommunalskatterna.

21 DECEMBER: Kommunalekonomisk utjämnings- och utjämningsavtal LSS-kostnader.

RAPPORTER

KONKURRENSVERKET: Statistik om offentlig upphandling 2016.

KONKURRENSVERKET: Utvärdering av reglerna om konkurrensbegränsande offentlig säljverksamhet.

SKL: Skulden till underhåll och Ekonomi-rapporten oktober 2016 samt Köp av verksamhet 2015.

WEBBINARIER

ESO: 17 januari Den svenska skolans svaga resultat. Surfa in på eso.expertgrupp.se/seminarium.

KONFERENSER

EKONOMICHEFS DAGARNA 2017: 12–13 januari i Stockholm.

Nyckeltal för Sverige

- Arbetslöshet (säsongrensad och utjämnad): 6,9% oktober 2016
- Inflationstakt: 1,2% (oktober 2016 jämfört med oktober 2015)
- Konsumentprisindex: KPI 318,00 (Index 1980 = 100, augusti 2016)
- Hushållens genomsnittliga bolåneränta: 1,60%, augusti 2016
- BNP, volymförändring: 0,5% (kvartal 2 2016 jämfört med föregående kvartal)
- Folkmängd: 9 954 420 (30 september 2016)

KÄLLA: SCB



På nytt jobb

Mora. Mikael Rainersson blir ny ekonomichef i Mora kommun. Han kommer närmast från en tjänst som ekonomichef i Arvika kommun och börjar på jobbet i Mora den 1 februari 2017.



Sandviken. Fredrik Högberg är ny ekonomichef i Sandvikens kommun. Han kommer närmast från Sandvik Treasury där han jobbat i nio år, hälften av tiden som ekonomichef.

Hofors. Sedan 1 november har Hofors kommun en ny ekonomichef. Han heter Mats Hägglund och kommer närmast från en tjänst som ekonomikonsult på Visma, men har också varit ekonomichef på MoraParken och administrativ chef på socialförvaltningen i Mora kommun.



Norrköping. Petter Skill heter Norrköpings kommuns nya ekonomidirektör. Han

arbetar idag med ekonomi och styrning på kommunstyrelsens kontor. Petter Skill tillträder tjänsten 1 januari 2017 i samband med att Claes-Göran Magnell lämnar sin post för att gå i pension.

Värmdö. Camilla Broo blir ny kommundirektör i Värmdö kommun från den 1 februari 2017. Hon är i dagsläget tillförordnad stadsdirektör i Södertälje kommun och har varit ekonomi- och finansdirektör i kommunen. Dessförinnan jobbade hon med finansförvaltning i Stockholms stad. Hon har även jobbat på Group 4 Falck A/S i Köpenhamn som biträdande finanschef.





RÄTTVIST. Redovisningen utvecklas för ökad transparens och rättvisa mellan huvudmännen.

Redovisning för varje skola

■ Alla skolor ska redovisa sin ekonomi offentligt. Och friskolornas ersättningar ska baseras på de kommunala skolornas verkliga kostnader. Två viktiga förslag som presenteras i den färska Skolkostnadsutredningen.

TEXTER: THOMAS ÖSTBERG

Nicholas Prigorowsky, till vardags ekonomidirektör i Landstinget Sörmland, har varit regeringens särskilda utredare. Ett av uppdragen var att titta på hur man kan skapa mer lika villkor för kommunala skolor och friskolor.

– Ett principiellt viktigt förslag är att man i efterhand stämmer av att friskolorna fått rätt summa pengar. I dag tilldelas friskolor pengar efter hur kommunerna budgeterar, inte efter de verkliga kostnaderna, säger Nicholas Prigorowsky.

Skolkostnadsutredningen föreslår också att huvudmännen redovisar alla skolors

ekonomi till Skolverket. Alla huvudmän ska redovisa efter samma mall och Skolverket ska sedan göra siffrorna offentliga.

– Då blir det möjligt för allmänheten och aktörerna på skolmarknaden att göra jämförelser. I dag rapporterar friskolorna till Skolverket, men informationen är inte offentlig. Och kommunerna har inga krav alls på att redovisa en enskild skolas ekonomi, säger Nicholas Prigorowsky.

EN FÖLJD AV en sådan redovisning kan bli att friskolornas ersättningar för administrativa kostnader blir mer rättvisande. I dag får friskolorna ett schablonbelopp på tre procent av grundbeloppet.

– Det blir ju möjligt att se mer detaljerat vad kommunernas administration kostar och friskolornas ersättning kan beräknas noggrannare, säger Nicholas Prigorowsky.

UTREDNINGEN FÖRESLÅR ÄVEN att kommunerna ska få större inflytande vid nyetablering av grundskolor. Men något veto föreslås inte.

– Nej, men vi vill att kommunerna ska bli bättre på att argumentera om de kan påvisa att en nyetablering kan leda till segregation eller överetablering. Då blir det också lättare för Skolverket att ta ställning, säger Nicholas Prigorowsky.

Skolkostnadsutredningen har gjorts i dialog med marknadens aktörer. Reaktionerna har varierat.

– Lite blandat både från kommuner och friskolor. En första reaktion är att det låter krångligt med redovisningen, men många verkar uppskatta möjligheterna att jämföra och att kunna se om friskolornas ersättning är rimlig, säger Nicholas Prigorowsky. ●



Nicholas Prigorowsky.

”Ett principiellt viktigt förslag är att man i efterhand stämmer av att friskolorna fått rätt summa pengar.”

10 i topp-listan

Bäst genomströmning i gymnasieskolan

Kommun	Andel (%)
1 Borgholm*	90,0
2 Överkalix*	88,9
3 Vellinge	87,7
4 Krokomb*	83,3
5 Nacka	83,0
6 Härryda	82,9
7 Danderyd	82,8
8 Vetlanda	82,3
9 Piteå	82,2
10 Tibro	81,8
10 Kramfors	81,8

Anm: Tabellerna anger genomströmning i kommunala skolor med andel elever med examen inom 4 år (faktiskt värde). Kommuner med färre än 30 elever är markerade med asterisk.

Kommuner med oväntat hög genomströmning

Kommun	Andel (%)
1 Norsjö	+36,8
2 Berg	+24,9
3 Hällefors	+22,5
4 Hofors	+21,9
5 Filipstad	+20,3
6 Jokkmokk	+19,9
7 Tranemo	+18,2
8 Bräcke	+17,1
9 Tranås	+17,0
10 Säffle	+16,1

Anm: Hänsyn är tagen till socioekonomiska faktorer.

Tranemo, Tranås och Kramfors är exempel på kommuner som hade goda resultat både sett till faktisk genomströmning och med hänsyn till elevsammansättningen i kommunerna.

KÄLLA:
ÖPPNA JÄMFÖRELSE 2016.
GYMNASIESKOLA.
SKL, SEPTEMBER 2016.

Fler lagar inte vägen till ökad legitimitet

■ Debatten om förslaget till ny redovisningslagstiftning fortsätter. Att fördubbla antalet lagsbestämmelser är ett feltänk, i synnerhet som det inte blir några konsekvenser vid en överträdelse, anser Anders Haglund och PerÅke Brunström.

Vi fick "svar på tal" av forskarna, Pierre Donatella, Mattias Haraldsson och Torbjörn Tagesson i förra numret av tidningen Kommunal Ekonomi på vår kritik av förslaget till ny kommunal redovisningslag. Där framgick att de hade svårt att förstå våra farhågor om att förslaget kan leda till att vi får fler lagbrytare.

I vår värld är det en väsentlig skillnad i status mellan uttryckliga lagregler och råd och rekommendationer som tagits fram av ett organ som bildats av en intresseorganisation (SKL) och finansdepartementet, nämligen RKR. En harmonisering av redovisningslagstiftningen mellan sektorerna underlättar förståelse och kompetensförsörjning är ett argument som förs fram.

VI KÖPER i princip detta, men vi måste samtidigt ha klart för oss att det finns fundamentala skillnader. Harmonisering handlar inte endast om lagens

deltaljeringsgrad och struktur som man kan få intrycket att våra kritiker tycks tro. Kommuner och landsting är en helt annan typ av organisation där det finns andra instrument än redovisning som säkerställer information och transparens. Dessutom finns, vilket våra kritiker också borde ha noterat, ingen övervakande institution och det blir heller inga konsekvenser vid lagöverträdelser. Vi har redan idag problem med följsamhet mot befintlig lagstiftning. Att då föreslå en fördubbling av antalet lagbestämmelser anser vi vara helt feltänkt. Risken är att legitimiteten för lagreglerna minskar ytterligare.

VÅRA KRITIKERS METAFOR om hastighetsbegränsningar har vi svårt att förstå. Vi har intrycket att hastighetsbegränsningar i de allra flesta fall anpassas till vägens kvalitet, omgivningen och vad som i övrigt förefaller rimligt. Det finns dessutom en högst väsentlig risk för att överträdelser både upptäcks och beivras. När det gäller förslaget till kommunal redovisningslag saknas några av dessa förutsättningar.

Vi undrar också om någon har funderat på en del praktiska konsekvenser rörande revisionens agerande med anledning av förslaget. I vår värld kan inte revisorerna föreslå att fullmäktige godkänner en årsredovisning som inte är upprättad i enlighet med lagstiftningen. Vi kan se framför oss diskussioner mellan revisorer och redovisningsskyldiga om detaljer

som knappast omfattas av det allmänna rättsmedvetandet.

VÅRA KRITIKER ANSER avslutningsvis att det är "paradoxalt" att vi, mot bakgrund av vår kritik, efterfrågar ytterligare en (1 st.) bestämmelse, nämligen en som anger det grundläggande syftet med en kommunal årsredovisning och som signalerar att i denna ingår också annat än den finansiella redovisningen. Denna kommentar anser vi vara osaklig, på gränsen till raljant.

För övrigt finns det också i den nuvarande lagen bestämmelser som kan ifrågasättas och eventuellt utgå. Det gäller reglerna om delårsrapport som nu leder till att dessa ofta behandlas av fullmäktige så sent som i november. Idag har alla kommuner en periodisk rapportering. Det kanske är dags att låta kommunerna/landstingen själva få bestämma om och utforma delårsrapporten utifrån sina egna behov med avseende på innehåll, periodicitet och hur den används.

Vi framförde i vår tidigare artikel en förhoppning om att andra utgångspunkter än de kamerala eller redovisningstekniska ska beaktas i det fortsatta beredningsarbetet. Detta är fortfarande vår förhoppning. ●



PERÅKE BRUNSTRÖM
Partner på PwC



ANDERS HAGLUND
Partner på PwC

Friska upp minnet?

Du hittar den debattartikel Haglund/Brunström refererar till på KEF:s hemsida och Facebook om du behöver friska upp minnet. Du kan förstås även läsa den i förra numret av tidningen.

LAGA ANFALL. Det är inte givet att redovisningen blir bättre av en mängd nya lagar.



LITEN FISKAL. Skatteverket ställer stora krav med låg relevans.



Skilj på avgift och ränta

- ✓ Hanteringen försvåras av att kommuner måste skilja på vanlig dröjsmålsränta och ränta som beräknats enligt lagen om dröjsmålsavgift.
- ✓ Varken dröjsmålsavgift eller ränta på denna är avdragsgillt – och kontrollavgift ska inte lämnas.
- ✓ Vanlig dröjsmålsränta, där kontrollavgift lämnas, beräknas procentuellt över tid och utifrån fordringens belopp.

KÄLLA: SKATTEVERKET

Dröjsmålsräntor numera kommunens uppgift

■ Skatteverket tvingar i år kommuner att manuellt plocka fram kontrollavgifter på dröjsmålsräntor – ett drygt arbete. Redovisningschef Maud Eriksson i Södertälje är frågande till motivet.

TEXT: LARS GUNNAR WOLMESJÖ

Vilseledande och förvirrande” skrev Maud Eriksson i ett brev till kolleger inför en diskussion om Skatteverkets krav på ett nätverksmöte. – Kommunerna har trott att de inte ska lämna kontrollavgifter på dröjsmålsränta. Så har det stått på Skatteverkets webbsida, och från handläggare har vi fått samma uppgift. Men i våras kom information från verket som slog fast att kommunerna måste

lämna kontrollavgifter även för dröjsmålsränta. Alla kommuner blev tagna på sängen, säger Maud Eriksson.

Skatteverket förväntar sig nu kontrollavgifter för dröjsmålsräntor på 100 kronor eller mer – gärna även på mindre belopp.

Maud Eriksson känner inte till några ekonomisystem som idag klarar att ta fram uppgifterna. I hennes nätverk om nio kommuner används tre olika system, men det verkar som om alla måste göra arbetet manuellt.

KONTROLLEN FÖRSVÅRAS AV att dröjsmålsränta kommer in via olika kanaler.

– Ett sätt är via kronofogden. Där har vi manuellt gått igenom alla betalningar från januari. Det tog en dag för en handläggare. Men det är bara en del av alla dröjsmålsräntor.

Och det räcker inte att konstatera att kommunen krävt ränta.

– Vi måste också kolla att räntan blivit betald. Och så ska vi rapportera till Skatteverket och till personen.

Södertäljes systemleverantör säger att kommunen från 2017 kan få en fil med uppgifterna.

– Förhoppningsvis behöver vi inte göra detta manuellt nästa år, säger Maud Eriksson, som tror att de flesta kommuner måste ändra rutiner och system.

Hon är kritisk till att det över huvud taget ges avdrag för dröjsmålsränta.

– Varför skattesubventionera att man varit en dålig betalare? Så var också Skatteverkets information tidigare: detta är inte avdragsgillt.

Och privata företag lämnar inte kontrollavgift om dröjsmålsränta. Kravet gäller bara för juridiska personer som bedriver offentlig verksamhet.

– Jag förstår inte varför kommuner särbehandlas, säger Maud Eriksson. ●

[r] Refero
Läs mer på www.refero.se

Vi utökar er internkontroll och återskapar pengar.

Partner till



■ Regionfrågan har varit under debatt hela hösten. Så kom beskedet: regeringen blåser av regionbildningen, det finns ingen riksdagsmajoritet för den föreslagna indelningen. Men problemen finns kvar och visst kan vi lära av dem som redan gjort resan.

TEXTER: THOMAS PETTERSSON

Knackig väg för ny indelning

■ Alltsedan 1960-talet har en ny indelning av det offentliga Sverige varit på tapeten. Det krävs politisk vilja och ett gott hantverk för att nya regioner ska kunna bli verklighet. Det vet förre regionutredaren Jan-Åke Björklund som har varit med på resan.

Att bilda regioner är inte lätt. Det är snart 20 år sedan vi såg de första regionerna, en provverksamhet som permanentades först 2010. Senare års försök att slå samman landsting och län har stupat på vägen – nu senast i november.

– All utredningslogik, från 1960-talet och framåt, säger att vi behöver en regionreform. Men när behovet möter makt och politik blir det svårare. Då kommer särintressen in, både politiska och inom olika yrkeskårer. Dessutom är frågan tacksam för populism, säger Jan-Åke Björklund, tidigare vd på dåvarande Kommunförbundet samt regionutredare, regionbildare och regiondirektör.

REGIONFRÅGAN SÖNDERFALLER I två delar: statens behov av en funktionell indelning och den kommunala nivåns behov av storlek och beslutskraft.

Redan 1957 ansåg Riksdagens revisorer att länsindelningen var otidsenlig, att industrialisering och behovet av regional planering gjorde länen för små för att vara funktionella.

Under 1960-talet dominerade det statliga perspektivet, men under 1970-talet föreslog flera utredningar ett ökat inflytande för landstingen i länsplaneringen. Det ledde bland annat till att länsstyrelserna fick politiskt tillsatta lekmannastyrelser 1977.

Under 1990-talet tog regionfrågan fart, bland annat mot bakgrund av Sveriges inträde i EU där regioner och en tillväxtorienterad politik spelade stor roll.

En regionutredning tillsattes 1991 som i sitt slutbetänkande lämnade förslag på att de 25 länen skulle minskas till 8-12 regioner på statlig nivå. På den kommunala nivån gav utredarna tre olika förslag. Ett av förslagen innebar att landstingen skrotades och att kommunerna skulle ta över deras ansvars-

områden, om nödvändigt i någon form av kommunalförbund.

Regionberedningen tog vid där regionutredningen slutade och valde spåret att i stället utöka landstingens ansvar, bland annat för det regionala utvecklingsarbetet.

REMISSVAREN VISADE DOCK en stark misstro mot att landstingen var tillräckligt kapabla



Regionfrågan under 60 år

1957

Riksdagens revisorer anser att länsindelningen inte är funktionell.

1960-talet

Utredningar konstaterar att det regionala inflytandet bör öka.

1968

Stockholms stad och Stockholms län läggs samman.

1977

Länsstyrelsen får en politisk lekmannastyrelse.

1980-talet

Länsstyrelserna driver regionalt utvecklingsarbete.

1960-tal

1970-tal

1980-tal



en till två miljoner invånare, ett eget regionsjukhus och minst ett universitet med betydande forskningsresurser per region.

RESULTATET BLEV ATT två regioner lämnade in ansökan om att få bilda regioner: Region Norrland och Region Svealand.
– Den här gången ville inte regeringen. Mats Odell ville, men inte statsministern och finansministern. Jörgen Andersson kunde stå emot, men det kunde inte Mats Odell, konstaterar Jan-Åke Björklund.

Formellt var det dock Kammarkollegiet som 2009 stoppade regionbildningarna. För- och nackdelar vägde lika, tyckte kollegiet, men hänvisade till diverse oklarheter i ansökningarna i sitt avslag.

– Det var ett märkligt beslut. Läser man kollegiets rapport tror man att de tillstyrker, ända fram till slutklämmen. Kollegiets nej stoppade upp hela processen med regionbildning.

MED REGERINGSSKIFTET 2014 fick regionfrågan nytt liv. I mars i år kom Indelningskommittén med ett förslag på sex nya regioner. Efter dialog med berörda parter kunde kommittén i juni gå vidare med ett konkret förslag på tre nya regioner av sammanslagna län och landsting.

– Norrlands län är det mest förberedda förslaget, det är välutrett och förberett. Samgåendet Värmland och VGR är i sig en ganska enkel process. Svealand vet jag inte så mycket om, men politiskt verkar man vara överens, säger Jan Åke Björklund och fortsätter:

– Det är viktigt att regeringen orkar hålla i frågan. Det är på riksplanet regionbildningen avgörs.

Nog fick Jan-Åke Björklund rätt i det sistnämnda. I slutet på november bröt de blocköverskridande diskussionerna om nya regioner samman. Nu återstår att se vad nästa kapitel i den till synes ändlösa historien om svenska regionbildningar innehåller. ●

KNÄCKFRÅGA. Regionbildningen blev en prövning för regeringen.

Västra Götalandsregionen (VGR) kom till under visst motstånd på riksplanet, minns Jan-Åke Björklund.

– Moderaterna och miljöpartiet röstade emot regionbildningen i riksdagen. Och statsminister Göran Persson ville inte ha regioner. Men Jörgen Andersson, som var civilminister då, drev frågan tillsammans med lokala politiker och lyckades.

Nästa stora utredning i regionfrågan stod Ansvarskommittén för, vars slutbetänkande lades fram 2007. Det var en genomgripande genomlysning av det offentliga Sverige som lade grunden för dagens regionindelning. Kriterierna var sex till nio regioner,



Jan-Åke Björklund.

att ta det nya ansvaret. Regeringen gick ändå vidare och resultatet blev 1997 ett förslag om försöksverksamhet i regionform:

- Region Skåne – Kristianstad och Malmöhus län och landsting slogs ihop. Direktvald fullmäktige
- Västra Götalandsregionen – Skaraborgs, Bohus och Göteborgs och Älvsborgs län och landsting samt Göteborgs kommun slogs ihop. Direktvald fullmäktige.
- Kalmar län – primärkommunerna samverkar i ett regionförbund.
- Gotlands län – en enda kommun som också svarar för landstingets verksamhet.

1990-talet

Ökat utredningsarbete. Regionernas roll i Europa framhävs.

1995

Regionberedningen lämnar betänkande.

1997

Försöksverksamhet med fyra län inleds.

1999

Region Skåne bildas.

1999

Västra Götalandsregionen bildas.

1990-tal

2009

Kammarkollegiet stoppar sammanslagning av landsting i Norrland och Svealand.

2007

Ansvarskommittén lämnar sitt slutbetänkande.

2000-tal

2016 juni

Indelningskommittén lämnar förslag på tre nya regioner.

2016 november

Civilminister Shekarabi meddelar att regionprocessen avbryts.

2015 juli

Indelningskommittén bildas.

2010-tal

Tvårstopp för regionbildningen

■ Remissvaren var positiva, men det hjälpte inte. Förslaget om en ny regionindelning når ingen riksdagsmajoritet och civilministern stoppar frågan. Problemen finns dock kvar, och tvårstoppet lämnar många frågor.

TEXT: THOMAS PETERSSON

De var en sammanbiten civilminister Ardalan Shekarabi som den 24 november i SVT:s Aktuellt konstaterade att regionfrågan kommit till vägs ände:

– Den frågan är borta från dagordningen! Men, vi fortsätter att jobba för att ge landstingen bra och likvärdiga förutsättningar, sade han och summerade:

– Blockpolitiken i dagens Sverige sätter stopp för viktiga strukturella reformer.

Det var förhandlingarna med Centern och Kristdemokraterna som inte gav önskat resultat. Framförallt hade hoppet stått till Centern som länge haft regionfrågan på agendan. Med tiden växte dock partiets kravlista och regeringen kunde inte matcha önskemålen.

Därmed ändade en resa som började under Almedalsveckan i Visby 2015. Då meddelade regeringen att man tillsatt en kommitté med uppdraget att föreslå en ny regionindelning.

I juni i år kom kommitténs Barbro Holmberg och Kent Johanssons första konkreta förslag: tre nya regioner med start 2019 och länsstyrelser med samma geografi och start 2018. När remisstiden gick ut i oktober hade över 480 remisser flutit in.

– Vi har inte hunnit sammanställa materialet. En majoritet av svarande kommuner, landsting och statliga myndigheter är positiva till förslaget, säger Henrik Källsbo på finansdepartementet.

”Beslutsfattarna vet att det reella beslutsfattandet redan, på många områden, har passerat länet.”

Kent Johansson

BESVIKEN.
Civilminister Ardalan Shekarabi var klart besviken över de uteblivna regionerna.



BILD: TT BILD/JONAS EKSTRÖMER

Oppositionen växte dock till sig under hösten, dels ute i de föreslagna regionerna, dels i riksdagen. I Jämtland, Dalarna och Norrbotten har olika organisationer drivit frågan om folkomröstning.

I riksdagen återstod Centern som bästa diskussionspartner för regeringen, men deras kravlista upplevdes inte som realistisk av socialdemokraterna. Centern, å sin sida, tyckte inte att regeringen ville lyssna på partiets ståndpunkter.

SAMMANBROTET KOM ÄNDÅ överraskande, även för utredaren och centerpartisten Kent Johansson:

– Jag begriper ingenting! Om man nu vill att regionbildningen ska ha stöd underifrån, så har ju förslaget varit tillstyrkt av i princip alla de instanser som ska vara med om det.

Ett problem är att vi redan lever med en regionindelning som är osynlig för medborgarna, anser han:

– När det gäller staten så har man inte längre länen som indelning för sina myndigheter och deras verksamheter. Och även landstingen samverkar redan idag om regional utveckling i större geografier och inom vården i sjukvårdsregioner, där man tar många viktiga beslut, säger Kent Johansson och fortsätter:

– Det skrivs inget om beslut som tas i de indirekta församlingarna. Därför vet inte med-

borgarna heller om de beslut som går dem förbi. Men, beslutsfattarna vet att det reella beslutsfattandet redan, på många områden, har passerat länet.

Med tvårstoppet i processen kommer många frågor. Hur ska exempelvis regeringen kunna verka för att underlätta för landstingens samverkan fortsättningsvis?

– Det kan handla om sådant som att underlätta köp-sälj mellan landstingen. Det kan också vara sådant vi hämtar från den kommande kommunstrukturutredningen, som rör hur man utökar samverkan utan att gå samman, säger civilministerns pressekreterare Peter Skeppsström. ●

De tre föreslagna regionerna

Norrlands län

Norrbottens läns landsting, Västerbottens läns landsting, Landstinget Västernorrland och Region Jämtland Härjedalen.

Svealands län

Region Gävleborg, Region Örebro, Landstinget Sörmland, Landstinget Västmanland, Landstinget Dalarna och Uppsala läns landsting.

Västra Götlands län

Västra Götalands läns landsting och Värmlands läns landsting.



Kent Johansson.



Affärslösningar som bygger på processer

Visma Public Affärslösningar är ett ekonomisystem i fyra delar. Du bestämmer om du vill använda Redovisning och reskontra, Inköp och faktura, Budget och prognos eller Beslutsstöd. Vi kan också anpassa lösningen för din organisation.

Se våra affärslösningar på
visma.se/enterprise/ekonomi

Vill du veta mer? Kontakta Visma Enterprise på:
010-141 15 00 • sales.enterpriseab@visma.com • visma.se/enterprise





Västra Götalandsregionen – så bildades den!

Regionen bildades 1 januari 1999 av Skaraborgs, Bohus och Göteborgs och Älvsborgs landsting samt Göteborgs kommun. Länen slogs ihop året innan.

Regionbildningen drevs av Väststyrelsen, en ideell förening som bestod av 27 politiker från kommunerna och landstingen. För varje verksamhets- och/eller ansvarsområde tillsatte Väststyrelsen styrgrupper av landstings- och kommunpolitiker. Varje styrgrupp hade stöd av en tjänsteman som var huvudsekreterare.

TUNG DUO. Jonny Magnusson och Göran Johansson spelade stor roll för regionbildningen. Här i möte om infrastruktur med bland andra Ulf Adelson.

”Det var ett ganska flytande tillstånd”

■ Stora budgetunderskott och politiskt kaos. Västra Götalandsregionen kunde fått en bättre start. Tre år tog det innan ekonomi och verksamhet började fungera som planerat.

TEXTER: THOMAS PETERSSON

Tydliga behov inom vård och kollektivtrafik och en insikt om att ha nått vägs ände i de samverkansformer som fanns. Se där, några av de politiska drivkrafterna bakom bildandet av Västra Götalandsregionen (VGR).

– Det var en kraftfull politisk styrning! Kommunalrådet Göran Johansson i Göteborg och landstingsrådet Kent Johansson i

Skaraborg var den axel regionbildningen snurade runt. Tillsammans med moderaternas Jonny Magnusson, som gick emot partilinjen i den här frågan, berättar Lennart Hagwall, tidigare controller i VGR.



Lennart Hagwall.

Tiden före regionbildningen var han ekonomidirektör på sjukvårdsförvaltningen i Göteborgs stad och en av två huvudsekreterare i Väststyrelsens ekonomigrupp (se faktarutan ovan).

Det saknades inte utmaningar på det strategiska planet, berättar han. Dels skulle regionens gränssnitt mot de ingående 49 primärkommunerna fastställas, dels skulle Göteborgs stads verksamheter och ekonomi delas upp i en landstingskommunal del och en primärkommunal del, där den förra skulle föras över till regionen.

– Det visade sig att göteborgarna finansiellt bedömdes bidra med mer överförda kostnader än övriga regionbildare. Kommunen kompensades med 320 miljoner kronor om året under fem år.

Skattesatsen fick inte vara högre än landstingens sammanviktade och landade på 9,50 kronor. Ett politiskt, inte ekonomiskt beslut, konstaterar Lennart Hagwall:

– Vi hade behövt minst en halv skattekrona till! Ett av landstingen hade dessutom behövt höja sin skatt med minst en skattekrona åren innan sammanläggningen. Det underskottet överlät man med varm hand på den nya regionen...

REGIONSTARTEN BLEV mildt sagt tuff. Den goda politiska viljan från bildningen var som bortblåst. I stället väntade osäkra majoriteter, en underbalanserad budget det inte gick att styra på, kulturkrockar, olika uppfattningar om hur den nya verkligheten såg ut, personalomsättning på ledande positioner och en oprövad beställar-utförarmodell för styrning av verksamheten.

Men, det skulle bli bättre.

– Det var ett ganska så flytande tillstånd fram till början av 2001. Vi fick en blocköverskridande majoritet, höjde skatten med 75 öre och lade fokus på kostnadskontroll. Och, fick till en samsyn bland tjänstemännen om hur regionen skulle fungera så att politikerna inte mötte olika budskap hela tiden.

Under 2001 kunde man börja fokusera på produktion, verksamhet och kvalitet. Regionen fick även stopp på de löneökningar som följde med regionbildningen. Konkurrens om personal hade drivit på löneglidningen inom regionen.

– Vid den här tidpunkten kom den positiva stämningen tillbaka bland politiker, verksamhetsansvariga och tjänstemän. Det tog tre år för oss att få ordning på styrningen och ekonomin.

De första årens födslovändor har ändå varit värt priset. Det säger en samlad bedömning av forskare, politiker och tjänstemän och idag har regionen ett brett stöd för sin verksamhet.

– Varje regionbildning är unik. Så här gjorde vi, och visst kan man lära sig av våra erfarenheter. ●

”Vi tappade 5 miljoner i likviditet – varje dag. Det fanns inte ens pengar till löner, utan vi fick gå till bankerna och låna till löner för 47 000 anställda. Det var tufft att veta det inför varje månadsslut.”

Finanschef Lars Hillerström om läget under regionens första år.

”Var prestigelös och gilla läget”

■ Vad behöver ekonomer tänka inför en stor fusion à la regionbildning? Lars Hillerström, finanschef i Västra Götalandsregionen och tidigare finanschef i Bohuslandstinget kan berätta.

ALLT BÖRJAR FÖRSTÅS med en organisation för sammanläggningen.

– Det behövs en kärngrupp med mandat, tid och engagemang – och som är lösningsorienterad! Undergrupper får ta hand om specifika problem. Och: ta vara på de entusiaster som alltid dyker upp, manar han.

När olika kulturer ska fogas samman i en ny organisation har de ledande tjänstemännen en viktig funktion.

– Inför bildandet av Västra Götalandsregionen var ekonomidirektörerna bra på att vara ute och förklara för alla, från ekonomiassistenter till controller, varför de skulle jobba på ett visst sätt, säger han och fortsätter:
– Som ekonom får man vara prestigelös och gilla



Lars Hillerström.

läget i den situationen. Till 98 procent var ekonomerna oerhört lojala med de modeller och metoder som togs fram. Man stånkade och stönade, men gjorde det som krävdes och levererade!

En miss vid nybildningen var att äldre ekonomer med några år kvar på jobbet erbjöds goda pensionsvillkor och lämnade organisationen redan två–tre månader efter starten.

– Vi tappade mycket erfarenhet vi hade behövt längre fram, vad gäller dokumentation exempelvis. Man ska nog inte släppa medarbetare innan det första bokslutet är klart.

TILL AVDELNINGEN UNDERSKATTADE problem hörde också enskilda ekonomer som gjort lite som de velat och exempelvis inte dokumenterat enligt regelverken.

– Det kunde vara känsligt att rätta medarbetare som jobbat länge i sin organisation. De levde kvar i en gammal kultur.

Inför regionbildningen var det högsta prioritet för kärngruppen att bestämma vad som måste fungera från dag ett.

– Smör- och brödfunktionerna måste vara på plats! Medarbetarnas löner ska kunna betalas ut, vi ska betala våra leverantörers

fakturor, våra kunder ska kunna betala oss, banksystemet ska fungera med mera.

Däremot är det inte nödvändigt med ett gemensamt ekonomi- och HR-system från första dagen.

– Nej, glöm det! Det blir parallella system under en tid, man får styra ihop det på toppen. Däremot måste man enas om en gemensam kontoplan, så man kan ta fram rapporter och årsbokslut med hög precision.

Hur lång tid tar det innan modeller och rutiner satt sig?

– Räkna med två till tre år innan jobbet löper hyfsat gnisselfritt. Å andra sidan: vi upptäcker fortfarande grejer. Vi har fastigheter vi varken hittar bokföring och dokumentation på, säger han.

Regionens stortag för 20 år sedan har satt bestående avtryck, på många sätt.

– Jag skulle inte vilja ha vår resa ogjord – det var väldigt stimulerande! Jag upptäckte fantastiska människor i vår organisation som blev till klippor i stormen, säger han och avslutar:

– Jag tycker vår region har varit en oerhörd framgång om man jämför med andra landsting. Det var mödan värt. ●

BEKYMRADE. Att byta invanda arbetssätt kan fresta på.

Checklista för ekonomer innan sammanslagningar

- ✓ Innan sammanslagningen bör gemensamma redovisningsprinciper säkerställas i de gamla organisationerna.
- ✓ Rensa i ”surdegar” och löften i de gamla organisationerna!
- ✓ Inför gemensamt regelverk för bolagen, om det inte redan är gjort.
- ✓ Inför lika uppställningar för resultat- och balansräkningarna.
- ✓ Städa i balansräkningarna i de gamla organisationerna för att undvika obehagliga överraskningar – dokumentera och värdera på samma sätt.
- ✓ Alla poster ska vara fullt dokumenterade.
- ✓ När överföring sker till den nya organisationen ska alla balansräkningar vara städa och validerade.
- ✓ Upprätta provbokslut och delårsbokslut – testa om det fungerar att konsolidera resultat- och balansräkningar.
- ✓ Reglementen ska finnas på plats från första dagen.

Källa: Så gjorde vi! Erfarenheter av att bilda en stor region. VGR 2016. Den rapporten, och flera andra, finns att hämta på <http://www.vgregion.se/regionfragan>.

Resandet ökar medan

■ Kollektivtrafikens kostnader ökar dubbelt så snabbt som kommunsektorns övriga kostnader. Större utbud är främsta orsak, men nu krävs ökat fokus på att få mer trafik för varje krona.

TEXTER: LARS GUNNAR WOLMESJÖ

Kostnaderna för kollektivtrafik ökade 2007–2012 med 8 procent om året, enligt en studie från SKL 2014. Ökningen var dubbelt så snabb som för andra kostnader. Samtidigt ökade resandet bara 2,6 procent per år.

Sveriges Bussföretag följde i våras upp SKL:s studie med data fram till 2014. Det visade att kostnaderna fortsatt ökade snabbare än resandet. För perioden 2007–2014 steg kostnaderna 45 procent mot 19 procent för resandet.

SKL TAR TILL årsskiftet fram en ny rapport med fokus på 2012–2015.

– Vi har sett att kommunsektorns nettokostnader fortsätter öka i snabb takt. Men vi vet inte vad som nu driver kostnaderna. Det

är vad den nya studien handlar om, säger Peter Haglund, sektionschef för infrastruktur och fastigheter på SKL.

I rapporten 2014 var viktigaste förklaringarna till stigande kostnader att trafikutbudet ökat till följd av politiska ambitioner, framför allt utbudet av tågresor som kostar mer än buss.

Peter Haglund säger att det i många regioner är viktigt att fortsätta utveckla kollektivtrafiken och att det finns en acceptans för ökade kostnader.

– Upphandlingsarbetet är viktigt för att få mer trafik för varje krona.

I det syftet har SKL engagerat sig för att ta fram branschgemensamma avtal.

Vad mer kan SKL göra?

– Vi kartlägger hur kostnaderna utvecklas. Vi har nätverk med regionerna där vi diskuterar och lär av varandra. Vi gör öppna jämförelser där även kollektivtrafik ingår. Och vi är engagerade i partnersamverkan med fokus på upphandling.

Men kommunsektorn följer allt för lite branschens rekommendationer för upphandling, anser Anna Grönlund, branschchef och vice vd på Sveriges Bussföretag. Där ser hon främsta orsaken till att kostnaderna ökar så snabbt. Till det kommer nya lagkrav om tillgänglighet och att mixen av

trafikslag förskjutits från buss till tåg.

– Vi ser väldigt liten följsamhet mot branschens avtalskrav och endast en liten förbättring för varje år.

Hon manar upphandlare att satsa på fler incitamentsavtal.

– Koncessionsavtal bör provas i stor skala och inte bara på enstaka linjer. Det innebär att företaget får hantera priser och marknadsföring inom ramen för upphandlad trafik. Det kan på sikt leda till kommersiell buss- och tågtrafik som samhället inte behöver subventionera.

Sveriges Bussföretag bidrar till att hålla nere kostnader genom gemensamma standarder.

– Vi kan med goda exempel visa vad samhället kan spara om man följer rekommendationerna.

Ett problem är att regioner och kommu-



Peter Haglund.



Anna Grönlund.



Tommy Levinsson.

BILDBILD: VL/KIM NORMAN



RESLUST. Kollektivtrafiken i Västmanland har ett eget bussbolag, det ger viss kontroll över kostnaderna.

kostnaderna skenar

ner ställer egna och fördyrande krav på tillgänglighet, miljö och fordon.

– Vi har exempel på hur man ville flytta bussdörrar 10 centimeter. Men det blir dyrt att specialtillverka bussar istället för enligt fabriksstandard. Och jag tror inte resenärer bryr sig om ifall dörren flyttas 10 centimeter. De vill hellre ha en busstur till, säger hon.

TOMMY LEVINSSON, ordförande (S) i kollektivtrafiknämnden i Västmanland, pekar på kraftig utbyggnad som förklaring till stigande kostnader:

– Det går bra till en viss nivå, men ska du öka ytterligare kostar det mer. Det är ett medvetet val.

Västmanland har byggt ut linjer och turer men lyckats undvika att kostnaden per kilometer ökat.

– Om man som vi har eget bussbolag

förfogar man över kostnadsbilden och kan effektivisera. Bussbolaget handlar även upp från underleverantörer utifrån ramavtal.

Det gäller också att göra rätt avvägning för ny teknik.

– Det får inte bli för dyrt. Vad kostar det exempelvis att bygga ut infrastruktur för elbussar? Vilken teknik man satsar på kan variera mellan olika städer.

Han vill se bättre utnyttjande av länets järnvägsspår.

– Vi försöker få en större del av kollektivtrafiken på spår. Vi tror på tåg, som sväljer större volymer, med buss som matning till tågen.

Viktigt är att göra resandet enkelt och prisvärt. Ett nytt biljettsystem med takpris på 3 200 kronor ska införas av Mälardalstrafik AB, där sex landsting samarbetar.

– Då kan man åka på all kollektivtrafik

i Mälardalen. Vi syr ihop det så att det blir enkelt. ●

•Undvik egna fördyrande särkrav på tillgänglighet, miljö, fordon som går längre än branschöverenskommelser och fabriksstandard.

Fem vägar till billigare kollektivtrafik

- ✓ Kartlägg orsaker till ökade kostnader.
- ✓ Verka för bättre upphandling.
- ✓ Större användning av branschgemensamma avtal.
- ✓ Utvärdera mixen av trafikslag – rätt trafikslag på rätt plats.

Ockelbo är bäst i klassen

■ Ockelbo är landets bästa skolkommun. Det visar SKL:s Öppna jämförelser – Grundskola 2016 som fokuserar på elevernas kunskapsresultat.

FÖR ATT PLACERA sig i topp i SKL:s rankning behövs både goda faktiska resultat och bra resultat med hänsyn till elevernas olika förutsättningar. Sex olika kunskapsresultat från vårterminen 2016 i årskurs 9 redovisas i ett sammanvägt värde.

– Förändringar i skolan får bäst effekt om de påverkar lärarnas möte och arbetsätt med eleverna. Ska elevernas resultat förbättras är det därför dags att flytta fokus från stora strukturella reformer till det lokala arbetet, inte minst att lära av det som fungerar i klassrummen. För att lyckas krävs ett bra ledarskap på alla nivåer – i skolan, hos huvudmännen och nationellt, säger Per-Arne Andersson, avdelningschef på SKL.

Ockelbo är den kommun som har högst sammanvägt resultat. Därefter följer Gräs-



BILD: ISTOCK

DUKTIGA. Det är dags att flytta fokus från stora strukturella reformer till det lokala arbetet i skolan, anser SKL.

torp. Detta gäller både när kommunala och fristående skolor ingår i sammanställningen och när vi beskriver kommunala skolor separat.

Ockelbo, som haft goda skolresultat även de två föregående läsåren, pekar på vikten av tidiga insatser.

– En bra start gör skillnad på längre sikt. Därför väljer vi att bland annat lägga stor

vikt på extra anpassningar och att prioritera elevhälsoarbetet, säger Lotta Wennlund, utbildnings- och kulturchef i Ockelbo kommun.

Nykvarn, Lidingö, Ekerö, Nacka och Vellinge är också högpresterande och har legat bland de 20 bästa varje år de tre senaste läsåren. ●

KÄLLA: SKL

Nu kan beslutsfattare få all verksamhetsinformation på ett ställe. **Vill du veta hur?**

I Hypergene KOMMUN får chefer på olika nivåer överblick och kan effektivt arbeta med budget, ekonomi, personal, nyckeltal, mål och verksamhetsplaner. Hittills har över 50 kommuner valt oss. Välkommen att läsa mer om oss på hypergene.se/kommun.

 **HYPERGENE**
BESLUTSSTÖD SOM DET BORDE VARA

A large, close-up portrait of Annika Wallenskog, a woman with long blonde hair and purple-rimmed glasses, wearing a dark blue collared shirt. She is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred indoor setting, possibly a cafe or office.

Chefsekonom med stor verktygslåda

HÄNDIG. Annika Wallenskog läste teknisk linje med byggnriktning en gång i tiden. Inte undra på att hon är en praktiker, även när det gäller ekonomi.

■ Från KEF:s styrelse till jobbet som chefsekonom i SKL. Annika Wallenskog har örat mot marken och vet hur snacket går i kommuner och landsting.

TEXT: TORBJÖRN TENFÄLT BILD: STEFAN BOHLIN

Tiden är främsta orsaken till att Annika Wallenskog drar ner på sina insatser i Kommunalekonomernas förening. Bristen på tid, men kanske också en insikt om att rollerna kan behöva hållas isär.

– Det är möjligt att någon skulle kunna uppfatta det som jäv, men jag har hela tiden känt det som en win-win-situation när jag funnits i båda organisationerna, säger hon.

När hon nu blivit chefsekonom i Sveriges Kommuner och Landsting får hon ett betydligt bredare uppdrag, jämfört med sina tidigare roller i förbundet.

– Som analyschef och biträdande chefsekonom ägnade jag mig åt rena ekonomifrågor. Nu arbetar jag över hela fältet, med allt från demokratifrågor till relationen mellan politiker och tjänstemän, hur man styr verksamheten och konkurrensutsättning.

Till sina viktigaste uppgifter räknar hon att stödja och sporra chefer och politiker att skapa en förändringsvilja.

– Går det dåligt för en kommun finns det ofta bakomliggande problem. Det handlar nästan aldrig bara om ekonomin.

ATT MÅNGA KOMMUNER och landsting redan kommit en bra bit på den vägen märktes i spåren av finanskrisen, framhåller Annika Wallenskog. Hon såg att flera snabbt började jobba med effektivisering och besparingsprogram för att undvika stora underskott.

– Det är viktigt att ekonomicheferna inte bara är redovisningsinriktade utan också försöker ha ett bredare tänk. De behöver ha en dialog med politikerna om hur ekonomin ser ut och diskutera lösningar tillsammans med dem.

Hur märks det att SKL fått en ny chefsekonom?

– Jag är nog ganska bra på att uppfatta vad man blir

frustrerad av och vilka problem man brottas med i kommunerna och landstingen. Det är inte så lätt att förstå för den som kommer utifrån.

Vad är man frustrerad över?

– Tydligaste exemplet är kanske de kommuner som förra året tog emot många flyktingar och ännu inte fått pengar från Migrationsverket. Jag försöker använda de påtryckningsmedel jag kan, om inte annat passar jag på att ta upp frågan i samtal med journalister.



BRINNER. Engagemanget är Annikas styrka.

KOMMUNIKATION ÄR EN av Annika Wallenskogs favoritgrenar.

– Jag drivs av att skapa förståelse för kommunernas och landstingens situation. Om man är alltför försiktig i hur man uttrycker sig går det inte fram.

Hon beskriver sig själv som frispråkig, ibland på gränsen till yvig. Efter att under många år ha jobbat med rena ekonomifrågor trivs hon med att nu även få vara visionär.

– Min största styrka är mitt engagemang. Jag brinner för att det ska bli så mycket välfärd som möjligt för pengarna. Och att verksamheterna ska fungera så effektivt som möjligt. Men det jag säger måste ju stämma överens med vad politikerna har beslutat att vi ska jobba med. Bara för att jag blir ivrig att hitta lösningar kan jag inte bara dra iväg, jag måste förankra.

Kan engagemanget i bli ett hinder även i det dagliga jobbet?

– Ja, jag har väldigt svårt att sätta en gräns för hur mycket jag arbetar. Det kan nog bli lite jobbigt för mina medarbetare ibland.

Annika Wallenskog har arbetat i den kommunala sektorn i nästan hela sitt yrkesliv. Efter uppväxten i Falun flyttade hon till Uppsala för att plugga. Poäng i bland annat nationalekonomi, statskunskap och personaladministration varvades med extraarbete på Ulleråkers sjukhus. Där jobbade hon med bemaning och rekrytering och blev sedan kvar i några år. ▶

Annika Wallenskog

Ålder: 57 år

Familj: Fem söner

Bor: I bostadsrätt i en herrgård i Vallentuna.

Fritid: Inredning, renovering, fjäll- och stadsvandring.

Utbildning: Examen från Uppsala universitet (motsv. pol.mag) med inriktning mot nationalekonomi.



IVRIG. Engagemanget är Annika Wallenskogs största styrka i jobbet.

► **DÄREFTER FÖLJDE EN** yrkesbana med ekonomichefsposter i länssjukhuset i Västerås, Nacka kommun och Landstinget Uppsala. Några år som administrativ direktör i Stockholm Globe arena och kommundirektör i Vallentuna ledde så småningom till SKL, där hon 2010 tillträdde som analyschef.

Vika kommunalekonomiska frågor blir viktigast att ta itu med de närmaste åren?

– Finansieringen av välfärden på längre sikt är den viktigaste frågan. Hur ska vi få en bra finansiering utan att behöva höja skatten så mycket. Vi måste öka sysselsättningen – inte minst bland de nyanlända – för att få in mer skatteintäkter. Kanske behöver det också bli möjligt att jobba längre.

Digitaliseringen är ett annat område som kommer att påverka kommunalekonomernas agenda de närmaste åren. På landstingssidan gör utvecklingen av olika e-hälsotjänster att patienter inte alltid behöva åka till läkarmottagningen. I kommunerna underlättas upphandling av e-tjänster på välfärdsområdet när e-hälsoföretaget Inera i början av nästa år blir en del av SKL.

Bygglov och digitala arkiv hör också till de områden där teknikutvecklingen även ger ekonomiska vinster. Ekonomiskt bistånd är ytterligare ett område där kommunernas arbete både kan bli enklare och effektivare tack vare digital teknik. Redan idag har socialtjänsten digitala kopplingar till bland annat CSN, försäkringskassan och arbetsförmedlingen.

– Varför ska en socialsekreterare behöva vara involverad om det bara handlar om bistånd. Kan man konstruera självkörande bilar måste man kunna få olika system att samköra bättre, säger Annika Wallenskog.

Som chefekonom vill hon också fortsätta utveckla förbundets arbete med nyckeltal. Både för att medlemmarna ska kunna ta lärdom av varandra och för att göra det lättare att granska om verksamheten är effektiv.

– Det handlar om insyn och transparens. Nu behöver vi få fram mer och bättre data inom hälso- och sjukvården.

Kommunal ekonomi är inte det enda Annika Wallenskog gillar att lappa och laga. Efter fyra års teknisk linje med bygg-

inriktning på gymnasiet har hon både intresse och fallenhet för att renovera hus. När tiden tillåter finns det alltid något att ta itu med i överdelen av den gamla herrgård med anor från 1300-talet som är hennes bostad i Vallentuna norr om Stockholm. I somras renoverade hon det fyra meter höga innertaket med hjälp av en av sina fem söner.

– Jag är väldigt snickrig.

Reslysten är hon också. För att hämta kraft mellan jobb och renoveringsarbete samlades hon och alla sönerna i våras i Lissabon. Där en av dem bor.

– Att strosa runt i en storstad är bland det bästa jag vet. Då gör jag det som faller mig in och behöver inget mål, säger Annika Wallenskog. ●



VARVA NER. Att få koppla av med en resa hör till favoriterna i livet.

Annika Wallenskog om...

... att besöka landets kommuner:

"Jag har aldrig varit så mycket i norra Sverige som under de här åren. Om jag till exempel ska till Jokkmokk älskar jag att ta hyrbil och köra längs vintervägarna. Sedan bor jag i en stugby där man får bädda sin egen säng – och på morgonen kommer kommunalrådet och knackar på dörren!"

... om legitimitet: "Det är otroligt viktigt att bevara människors förtroende för kommunal verksamhet. Tappar de förtroendet försvinner deras vilja att betala skatt."

... om sina kommunala färdigheter: "Eftersom jag redan kan frågorna har jag lätt för att bygga på med ny kunskap. Jag sätter mig snabbt in i nya skeenden."

Nu kan du få ut rätt effekt av den kommunala verksamhetsstyrningen. Vill du veta hur?

I Hypergene KOMMUN får chefer på olika nivåer överblick och kan effektivt arbeta med budget, ekonomi, personal, nyckeltal, mål och verksamhetsplaner. Hittills har över 50 kommuner valt oss. Välkommen att läsa mer om oss på hypergene.se/kommun.

 **HYPERGENE**
BESLUTSSTÖD SOM DET BORDE VARA

UPPKOPPLAD ELLER AVKOPPLAD?

Självkörande affärssystem frigör tid från repetitiva och administrativa uppgifter och ger kraft till det som verkligen skapar värde. Dessutom ges en flexibilitet som ger dig frihet att arbeta oavsett var du befinner dig.

Vårt affärssystem är byggt för människor, på deras villkor. Det är byggt för organisationer där människorna är de som gör skillnad.

Valet är ert...

Ny strategi håller

■ SKL:s första strategi för att bromsa hyrläkarkostnaderna i landet blev en flopp. Andra gången är det ett nationellt projekt för psykiatri som rullas ut för att få ett "hyrstopp" i landstingen. Inspirationen kommer från Västra Götalandsregionen som lyckades få bort bemanningsbolagen nästan överallt.

TEXT: AGNETA BORGSTRÖM

Det var 2012 som SKL lanserade den omskrivna reformen att halvera antalet inhyrda läkare från bemanningsbolag. Olika typer av "nödstopp" eller bromsar infördes i till exempel Dalarna och Värmland.

Utvärderingen visade dock på fler inhyrda och en ökning med nästan en miljard kronor för landstingen under de två påföljande åren. Med erfarenheterna i bagaget startade SKL ett nytt nationellt projekt 2015 kring psykiatri med dess stora antal hyrläkare.

– Den främsta lärdomen var att vi i förra projektet inte arbetade fram gemensamma åtgärder för alla. För att det ska bli framgångsrikt måste alla landsting vara med och de som har det svåraste läget måste känna att de kan lita på stöd från övriga landsting, säger Ing-Marie Wieselgren, nationell samordnare för psykiatri på SKL.

PROJEKTANSVARIGA INLEDDE med att samla ihop ett nätverk av HR-folk, personalansvariga, läkare, verksamhetschefer som tillsammans fick diskutera vägar framåt. Sedan snickrades en "nationell" verktygslåda ihop med sammanlagt 64 olika åtgärder för landstingen.

– Åtgärderna handlar om allt från fler utbildningsplatser på läkarlinjen och fler ST-tjänster till utlåning av läkare mellan landsting. Sedan har vi unika handlingsplaner och måldatum för varje landsting, säger Ing-Marie Wieselgren.

Alla landsting har flaggat för att de vill vara med och ungefär 15 landsting har satt ett sista-datum när alla hyrpsykiatrer ska vara borta. De flesta har angett september nästa år som deadline. Tanken med projektet är att få bort ungefär 200 årsarbeten inom dagens psykiatri i landet, enligt SKL:s beräkning.

Hur går arbetet så här långt?

– Skåne har tagit ett beslut som uppmärksammas i media. Vår modell har också uppmärksammas på SKL och intresse finns att arbeta med flera yrkeskategorier. För läkare görs liknande arbete för hela sjukvården, säger Wieselgren.



Ing-Marie Wieselgren.



Hugo Wallén.

MODELLEN FÖR ARBETET var delvis hämtad från Västra Götalandsregionen (VGR) som sedan 2010 drivit ett sådant arbete.

– Under tre års tid infördes olika saker som skulle göra oss beredda. Dessutom diskuterades detta i verksamheterna så att personalen hann ställa in sig på att det



HUR JOBBAR JAG? Ökande kostnader för bemanning är ett av sjukvårdens största problem.

skulle ske. När det skedde var det ganska snabbt. Men alla hyrläkare hade då i god tid fått ta ställning till hur de ville göra framöver, säger Hugo Wallén, dåvarande verksamhetschef, idag ansvarig för strategiska psykiatrifrågor.

Vid starten hade VG-regionen ungefär 17 inhyrda hyrpsykiatrer på Sahlgrenska Universitetssjukhuset och andra avdelningar. Därtill fanns 23 vakanser som stod tomma av det totala antalet på 110 läkare. Hugo Wallén tycker att det gick "relativt lugnt och kontrollerat".

– Det gick bra, men det var tufft i synnerhet på vissa enheter. När stoppet blev ett faktum var det flera läkare som valde att gå över till anställning. Av de 17 hyrläkarna på Sahlgrenska Universitetssjukhuset var det tio stycken som ville gå till anställning istället, säger Hugo Wallén.

Planen var att göra sig helt oberoende av hyrläkarna. Visserligen behövdes dessa läkare i sjukvården, men administrationen blev tungrodd. Kostnaderna sköt också i höjden för bemanningen. Därtill blev kontinuiteten i arbetet också

hyrdoktorn borta



5 orsaker till att förra satsningen misslyckades

- ✓ Oförberett arbete i landstingen.
- ✓ Inga tydliga alternativ.
- ✓ Måste finnas trovärdiga sätt att lösa bemanningen.
- ✓ Osäkert stöd från alla nivåer, från politik till medarbetare.
- ✓ Dialog saknades på arbetsplatserna.

5 skäl för att nya hyrläkarstrategin ska lyckas

- ✓ Målet är kvalitet och kontinuitet, inte spara pengar.
- ✓ Chefer, ansvariga i psykiatrin, HR och personalansvariga leder arbetet.
- ✓ Konkreta verktyg och stöd tas fram för alla landsting.
- ✓ Alla landsting gör egna handlingsplaner och sätter måldatum.
- ✓ Många samtalsarenor för att diskutera framgångar och motgångar.

BILD: ISTOCK

”Av de 17 hyrläkarna på Sahlgrenska Universitetssjukhuset var det tio stycken som ville gå till anställning istället.”

Hugo Wallén

lidande för de ofta ganska sköra patienter när hyrläkarna sällan deltog i utvecklingsarbetet på klinikerna.

– Dessutom tog arbetet att leta efter läkare så mycket tid i telefonen. Bemanningsföretagen var aldrig en utväg för oss, menar Hugo Wallén.

Under hösten kommer regionen att i det närmaste vara oberoende av inhyrda i psykiatrin och bara krävas när det är tillfälliga toppar i verksamheten. I somras hade till exempel Skaraborgs sjukhus en dispens från hyrstoppet. Två hyrläkare togs in, men de är utfasade nu.

Ni har haft problem med avvikelser inom viss psykiatrisk vård – beror detta på brist på personal eller annat?

– Vi har haft avvikelser förut och har nu. Dessa hanteras löpande. För närvarande är sjuksköterskebrist och psykologbrist de största problemen. Några avdelningar är stängda på grund av sköterskebrist, säger Wallén.

DOCK SPRIDER SIG de nästintill kroniska problemen med personalbrist i landet, även vad gäller andra yrkesgrupper. Ing-Marie Wieselgren är medveten om att landstingen måste arbeta med arbetsmiljön så att den blir attraktivare.

– Den offentliga sjukvården har inte kunnat erbjuda tillräckligt spännande lösningar. Det måste vi arbeta med för att behålla personal. En annan sak är att vi ser också att vården har en mycket högre snurr nu och hantera många fler patienter. Om någon eller några slutar blir det snabbt mer att göra för de som är kvar. Vägen utför går fort. En tredje sak är att vi har ett generationsskifte i sjukvården där nya sjuksköterskor kommer som inte har rutiner på samma sätt som de gamla. ●

Reform och oljekris utmanar

■ Kommunreform och oljekris sätter ramarna för utvecklingen av de norska kommunernas ekonomi de närmaste åren. Statligt smörjmedel kan hjälpa till i båda fallen.

TEXT: TORBJÖRN TENFÄLT BILD: STAVANGERS KONSERTHUS



Rune Bye.

Ar 2015 gav ett väldigt bra ekonomiskt resultat i norska kommuner. 2016 blir också ett bra år, men 2017 vänder det mot sämre tider.

– Några kommuner kan tvingas skära ner personal, men det är absolut ingen krisstämning säger Rune Bye, avdelningsdirektör på Kommunernes Sentralforbund (KS).

Den sviktande marknaden för Norges oljeindustri har inte så stor inverkan på den kommunala sektorn i sin helhet, framhåller Rune Bye. Men för enskilda kommuner på västkusten – till exempel oljemetropolen Stavanger – är följderna av nedgången redan mycket kännbara med kraftigt ökad arbetslöshet och reducerade skatteintäkter.

– Är arbetslösheten över en viss procent får kommunerna ett belopp per invånare i statligt stöd, för att bland annat kunna satsa på underhåll inom skola, socialvård och äldreomsorg, vilket stimulerar aktivitet i privat sektor.

STATLIGT SMÖRJMEDEL KAN också bli aktuellt för de kommuner som frivilligt går med på att gå samman med en eller flera grannar i den stora reform av kommunindelningen

som pågår i Norge. Hittills har många av de folkomröstningarna som hållits lokalt resulterat i ett nej till samgående. Om Stortinget kommer att ta till tvingande medel för att få ner antalet kommuner från de nuvarande 428 visar sig nästa år.

– Det verkar åtminstone komma ner i 370-380 kommuner och det tror jag är realistiskt, säger Rune Bye.

Särskilt knepiga fall finns till exempel i Osloområdet, där två kommuner som inte ligger i direkt anslutning till varandra försöker övertyga en tredje motsträvig granne mittemellan att också ingå i äktenskapet.

– I sådana fall vet vi inte heller vad Stortinget kommer göra.

EN MOROT FÖR kommuner att säga ja till större och ekonomiskt starkare enheter är att de kan få extra statliga bidrag.

– Tillskotten gör att de kommer bättre ut under de första åren, säger Rune Bye.

En ny kommunallag kan också få effekter på de norska kommunernas ekonomi, men än dröjer det innan lagen klubbas i Stortinget.

– Lagen kommer inte påverka kommunerna de allra närmaste åren, säger Rune Bye. ●

norska kommuner

Nytt utjämningsystem ska stödja reformen

UNDER DE närmaste åren kommer framför allt ökningen av äldre och barn i grundskoleåldern att påverka de norska kommunernas ekonomi. En färsk rapport visar på merkostnader på cirka 2,5 miljarder kronor på grund av den demografiska utvecklingen. Kostnadsutvecklingen är ett viktigt skäl till att den kommunala kartan nu ritas om i Norge. Tidigare i år gjorde regeringspartierna Høyre och Fremskrittspartiet gemensam sak med Venstre och enades om att förnya det kommunala intäktssystemet så att det blir bättre anpassat för kommunreformen.

Det kommunala intäktssystemet är konstruerat för att kompensera de norska kommunernas skiftande förut-

sättningar vad gäller befolkningssammansättning, långa avstånd och spridd bebyggelse.

Enligt kommunal- och moderniseringsminister Jan Tore Sanner (Høyre) har det nuvarande intäktssystemet premierat små kommuner som inte vill slå sig samman med andra, och gjort det olönsamt att skapa nya större kommuner.

Men förändringarna i intäktssystemet är kontroversiellt. I vintras undertecknade 260 kommunstyrelseordföranden ett upprop där de protesterade mot förslaget och såg det som ett sätt att tvinga fram kommunsammanslagningar. Även regeringens samarbetsparti Kristelig Folkeparti vände sig emot förslaget, som nu är ute på remiss.

Kommunerna vill få fler uppgifter

DEN NORSKA motsvarigheten till KEF, Norges kemner- og kommuneøkonomers Forbund (NKK), vill få igång en bred diskussion om fördelningen av uppgifter mellan stat och kommun.

– Kommunerna är närmare invånarna och bättre på att möta lokala behov, säger generalsekreteraren Asbjørn O. Pedersen.

Ett område där han vill se ökade kommunala befogenheter är organiseringen av den del av skatteförvaltningen som åligger kommunerna.

– Kommunkassörens, eller kemnerens, kompetens och handlingskraft kan utnyttjas betydligt mer effektivt än den görs idag av skatteförvaltningen. Vi föreslår därför att fler uppgifter decentralise-

ras från statlig till kommunal nivå.

NKK anser också att kommunerna kan sköta bland annat insamlingen av mervärdesskatt, värderingen av fastigheter och delar av folkbokföringen.

Asbjørn O. Pedersen konstaterar att målet med kommunreformen är större och mer robusta kommuner med ökad makt och befogenhet. Han anser att antalet kommuner och storleken på dem måste ses i ett större sammanhang och mot bakgrund av att kommunerna idag hanterar fler uppgifter än tidigare.

– En viktig problemställning är om kommunerna är dimensionerade för att hantera uppgifterna. Men det är inte alltid att en kommunsammanslagning är det enda och bästa alternativet.

Hallå där ...

Per-Ola Wiklander



Doktorerade nyligen med avhandlingen *Kommunal redovisning – en rättsvetenskaplig studie*.

Du är Karlstads universitets första juris doktor. Vad fick dig att vilja skriva en avhandling om kommunal redovisning?

– Det som fick mig att närma mig området var att reglerna som styr kommunal redovisning var ett utforskat område. Att sedan göra en jämförelse med vad som gäller inom privat sektor kändes som en naturlig följd.

Vilka regler styr kommunal redovisning?

– Lagen om kommunal redovisning som kom 1998. Samma år bildades rådet för kommunal redovisning, RKR, som ger rekommendationer. Innan dess fanns en formulering i kommunallagen om att redovisning ska ske "enligt god redovisningssed".

Hur fungerar regelverket rättsligt?

– Det är möjligt att överpröva exempelvis fullmäktiges godkännande av en årsredovisning. Men då prövar domstolen bara om beslutet är lagligt eller olagligt. Det har hänt att en domstol har upphävt ett olagligt beslut som gällt redovisning, men det är väldigt ovanligt.

Vad får systemet för konsekvenser?

– Begränsningarna i prövningen gör att en kommun kan bryta mot god redovisningssed utan att det får några konsekvenser. Så länge man inte bryter mot lagen händer ingenting. Och även om man bryter mot lagen är sanktionerna få. Det som sker är att ursprungsbeslutet upphävs och måste göras om.

Vill du se förändringar?

– Ja, jag föreslår en omstrukturering av RKR till en myndighet motsvarande Bokföringsnämnden. Då kan man göra de formella reglerna tydligare och skriva in RKR:s mandat tydligare i lagstiftningen.

Borde kommunal redovisning närma sig den privata?

– Det är inte självklart, eftersom det finns stora skillnader i verksamheterna. Men det pågår diskussioner på EU-nivå om gemensamma regler för offentlig sektor, så det är inte omöjligt att det kommer att hända en del. Men vad är för tidigt att säga. ●

Partnerskap utvecklar föreningens verksamhet

■ Föreningen utvidgar sina relationer med företag och organisationer, till nytta för medlemmarna. Ett resultat är en serie kurser om aktuella momsfrågor.

TEXTER: THOMAS PETTERSSON

Partnerskap och olika typer av samverkan är en stark trend inom näringsliv och kommunsektor. Tanken är att alla ska dra nytta av en samverkan eller ett partnerskap: från invånaren/kunden till de företag och organisationer som ingår partnerskapet.

KEF har under åren haft olika typer av samarbeten med organisationer och företag. Det mest långtgående engagemanget är samarbetet runt KOMMEK-mässan vars ekonomiska utfall varit avgörande för KEF:s utveckling.

Under senare år har föreningen utvecklat en partnerskapsrelation med flera företag.

”Vi kan inte ha all nödvändig kompetens enbart inom KEF.”

Kella Norlander

– Vi försöker hitta bra samarbetspartners som kan tillföra våra medlemmar nytta på olika vis. Inte minst vill vi dra nytta av de specialistkunskaper och erfarenheter som finns hos dessa partners – vi kan inte ha all nödvändig kompetens enbart inom KEF, säger Kella Norlander på KEF.

GENOM PARTNERSKAPEN KAN utbildningar anordnas som annars inte skulle bli av. Ett bra exempel är nyblivna partnern Refero som under hösten arrangerar flera seminarier om specifika momsfrågor. Detta i samarbete med KEF. Seminarielidare är Ronnie Peterson, tidigare sakkunnig i skattefrågor på SKL, numera skatteexpert på Refero.

– Det handlar främst om kommande lagändringar inom momsområdet och effekterna av dessa. Det är bra att vara ute i tid för att kunna göra rätt och inte förlora pengar, säger Lars Fyhr, marknadsansvarig partner på Refero och fortsätter:

– För oss är de här seminarierna ett bra tillfälle att lyfta fram aktualiteter rörande kommunmoms. Jag ser andra områden vi skulle kunna ha liknade arrangemang. Avtalsefterlevnad och internkontroll, exempelvis.

De nu aktuella seminarierna i Stockholm, Eslöv och Västervik har rönt stort intresse, med över 150 anmälda deltagare i nuläget. Eventuellt blir det fler seminarietillfällen framöver.



Lars Fyhr.



Kella Norlander.

EN ANNAN VIKTIG effekt av partnerskapen är att de ger ekonomiska möjligheter att utveckla föreningens verksamhet. Partnerskapen medverkar till fortsatt låga deltagaravgifter på kurserna och låga medlemsavgifter.

– Partnerskapen ger oss möjlighet att utveckla föreningens verksamhet, allt från forskning och sociala medier till att hålla oss med en vass medlemstidning. Vi är glada över att företagen gärna vill samarbeta med oss, avslutar Kella Norlander. ●

KEF:s partnerskap 2017

Visma	Refero
Stratsys	Alfred Berg
Hypergene	Nordea
Kommuninvest	KPA Pension

Nu kan verksamhetsplan, budget och uppföljning samlas på ett ställe.
Vill du veta hur?

I Hypergene KOMMUN får chefer på olika nivåer överblick och kan effektivt arbeta med budget, ekonomi, personal, nyckeltal, mål och verksamhetsplaner. Hittills har över 50 kommuner valt oss. Välkommen att läsa mer om oss på hypergene.se/kommun.

HYPERGENE
BESLUTSSTÖD SOM DET BORDE VARA

Internhyra en utmaning för kommunerna

■ I Göteborg var konferenslokalens kapacitetsutnyttjande 100 procent när internhyra stod på programmet. Två olika hyresmodeller presenterades och frågorna var många.

Internhyra, det är knepigare än det låter. Många kommuner använder fortfarande enkla modeller som lämpar sig dåligt för styrning och effektivisering, eller som riktmärke för friskolornas ersättningar. Inte konstigt att det var lapp på luckan när KEF höll kurs i ämnet i Göteborg.

– Det är tredje kursen för året. Vi blandar teori och praktik, det är uppskattat, berättar kursledaren Nils-Hugo Johansson.

För den teoretiska grunden stod Hans Lind, professor i fastighetsekonomi på KTH, medan ekonomidirektör Claes-Göran Magnell och lokalstrateg Sören Karlsson från Norrköpings kommun stod för kursens första praktiska inslag.

– Vår hyresmodell är så gammal, jag kan knappt med att berätta det, sade Sören Karlsson och kursdeltagarna drog glatt på smilbanden.

Norrköpings modell har, oavsett ålder, tjänat väl och är resultatet av en hel del tankevärdheter. I grunden är det en självkostnads-



NÖJDA. Sören Karlsson och Claes-Göran Magnell tar en fika efter att ha presenterat Norrköpings hyresmodell.

BILD: HENRIK BRUNNSGÅRD

modell där hyran beräknas efter lokalernas nyttoarea (kapprum och trappor går bort). Kostnaderna fördelas per verksamhet, exempelvis gymnasieskolor, där varje verksamhet ska bära sina kostnader.

Blir det tomma lokaler ska lediga kvadratmeter anmälas till en "lokalbank". Då ska verksamheten få en lägre kostnad, är tanken. Modellen är inte statisk, påpekar de båda.

– Vi vill öka inslaget av kapacitetsutnyttjande i vår modell. Det är en viktig faktor i det här sammanhanget, säger Claes-Göran Magnell.

En annan, helt färsk, modell med starka inslag av marknadsanpassning presentera-

des av Patrik Häggstrand, tidigare Lidingö stad, numera konsult. Modellen är inspirerad Statens fastighetsverk som använder en marknadsorienterad hyresmodell för verk och myndigheter.

Passar modellen bäst i kommuner med en marknad för kontor- och verksamhetslokaler?

– Nej, det tycker jag inte. Staten tillämpar samma modell landet runt så den är ingen modell enbart för större kommuner.

Internhyra är en viktig, och krävande del av kommunal ekonomi, konstaterar kursledaren Nils-Hugo Johansson:

– Det blir säkert minst en kurs nästa år, så pass stort intresse är det. ●

Göran tar plats på kansliet

■ Som certifierad kommunal revisor och rådgivare på PwC har Göran Persson-Lingman en bred repertoar. Nu byter han jobb, och tar plats på KEF:s kansli.

I ÖVER 15 år har Göran Persson-Lingman haft olika uppdrag för Kommunalekonomernas förening.

– Bland annat har jag hjälpt till med deras IT-stöd och samarbetat kring Ta pulsen på ekonomistyrningen. Jag har också hållit utbildningar, till exempel i dokumentation av redovisningssystemet, säger han.

Nu byter han arbetsplats i hemstaden Gävle, från PwC:s kontor till KEF:s kansli.

När han börjar nya jobbet efter årsskiftet tar han med sig en lång erfarenhet som rådgivare, revisor och utbildare inom en rad områden, till exempel intern styrning och kontroll. Process- och kvalitetsutveckling och hantering av IT utifrån verksamheternas krav hör också till hans specialiteter.

Förutsättningarna för att få till en effektiv och säker verksamhet blir något Göran Persson-Lingman fortsätter ägna sig åt när han nu börjar arbeta för KEF på heltid. Han kommer att hålla i en hel del utbildningar, både i det och andra ämnen.

– Jag ser stora möjligheter att med IT som medel att göra olika verksamheter bättre och säkrare.

Göran Persson-Lingman har stor vana vid att se hur det IT-stöd som finns kan användas på ett bättre sätt, och han ser



ALLSIDIG. IT är ett av Görans områden.

behov att följa upp hanteringen av IT i ökad grad. En kurs som medvetandegör chefer och andra ledare på vikten av bra intern styrning och kontroll inom hanteringen av IT kommer snart i KEF:s utbud.

Varför håller du gärna utbildningar?

– Det är både intressant och roligt. Känner man att en utbildning håller och är uppskattad blir det lite av en kick.

När han får tid över tar han gärna fram gitarren.

– Jag spelar mest klassiskt, men tyvärr är det svårt att få tillräckligt med tid för att öva, säger Göran Persson-Lingman. ●

TEXT: TORBJÖRN TENFÄLT



BILD: ANDRÉE DE LOSISTED

Föreningsmötet 2016.

Föreningsmötet 2017

■ NÄSTA ÅRS föreningsmöte går av stapeln den 24–25 augusti. Ännu så länge är inte platsen spikad men högst upp på förslagslistan ligger Tylösand och Jönköping.

Nästa års kurser

■ MED DET här numret medföljer en bilaga som presenterar vårens kurser. Det är ett stort utbud med flera nya utbildningar som grundkurs i budgetering, långsiktig ekonomisk planering och juridik för ekonomer.

Några tunga pjäser i utbudet är Ekonomichefsdagarna 12–13 januari och Finansdagarna 11–12 maj.

Rekordmånga nya medlemmar

■ DET SER ut att bli rekordmånga nya medlemmar 2016. I slutet av november är det redan 587 nya medlemmar och "drömgränsen" 600 nykomlingar är nära. Det stora kursutbudet är en viktig anledning till att medlemsantalet ökar stadigt.



KEF närmar sig 600 nya medlemmar i år.

Kontentan ökar

■ MEDLEMMARNAS ANVÄNDNING av Kontentan har ökat rejält. Numera finns det en smart app som underlättar användandet, dessutom.

Rekommenderas på Kontentan:

Omgiven av idioter

Författare: Thomas Eriksson

Omgiven av idioter beskriver en av världens mest spridda metoder för att sortera olikheterna inom mänsklig kommunikation. Boken ger dig de viktigaste verktygen för att förstå skillnaderna mellan olika kommunikationsstilar.

Forskarhörnan



ROBERT JONSSON

Forskarredaktör och biträdande lektor vid Centrum för kommunstrategiska studier, Linköpings universitet.

Fasthet och flexibilitet – både och gäller

Styrning av verksamhet som ligger utanför beställarens organisatoriska gränser är ett gemensamt tema i de två forskningsartiklar som presenteras i detta nummer. Forskningen visar att det är "både och" som gäller. Med "både och" avses behovet av fasthet och flexibilitet vid styrning av outsourcad kommunal verksamhet samt indikatorer och dialog vid styrning av vårdgivare inom den svenska primärvården. Under FoU-nytt uppmärksammas den pågående regionaliseringen och Johan Wänström, statsvetare och lektor vid Centrum för kommunstrategiska studier (CKS) svarar på frågor.



"Indikatorer och dialog är nyckelord vad gäller styrning i svensk primärvård."

I DET HÄR numrets första artikel på forskarsidorna riktas uppmärksamheten mot styrning av verksamhet som drivs via entreprenad. Forskningen gör oss uppmärksamma på en delikatt balansgång mellan fasthet i förfrågningsunderlag och verksamhetens behov av flexibilitet. Studien har genomförts av Gabriel Karlberg vid Handelshögskolan i Stockholm. Via en fallstudie visar Gabriel på behovet av olikartad styrning när förutsättningarna ändras under tiden en verksamhet bedrivs via entreprenad.

UNDER FORSKARSIDORNA FÅR vi även ta del av Anna Glenngårds forskning kring styrning av svensk primärvård. Hon jobbar på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet och hennes forskning har en tydlig pragmatisk inriktning. Indikatorer och dialog är nyckelord vad gäller styrning i svensk primärvård nästan tio år efter att vårdval i primärvården börjat införas. Med indikatorer och dialog avses betydelsen av att huvudmännen kontrollerar aktiviteter och verksamheten samtidigt som de är till stöd för verksamhetsutveckling. ●

DIALOG. Att se varandra som partners, utan att tumma på integriteten, kan vara ett bra sätt att styra outsourcad verksamhet.

Styrning av outsourcad offentlig verksamhet

■ En studie av outsourcad offentlig verksamhet visar på en delikat balansgång mellan förfrågningsunderlagets krav på fasthet och verksamhetens behov av flexibilitet. Gabriel Karlberg från Handelshögskolan i Stockholm står bakom studien och resultaten visar bland annat att förtroendeskapandet parterna emellan är centralt.

Förfrågningsunderlaget (FFU) för en offentlig upphandling ska innehålla samtliga krav för en avtalsperiod. Kraven får inte förändras och det främjar fasthet. Vad händer om det inte blir som det var planerat och avtalsparterna behöver göra ändringar för att uppnå ökad flexibilitet? Ekonomistyrningsforskning visar att det behövs en balans mellan fasthet – i form av processer, struktur, regler – och flexibilitet uttryckt som manöverutrymme. När det blir allt vanligare med privata utförare av offentlig verksamhet blir det också centralt att förstå hur inflytandet mellan parterna kan balanseras. För offentlig service blir dessa balanser än mer delikata på grund av upphandlingslagstiftningens begränsningar av såväl parternas interaktion som

möjligheten att ändra i upphandlad verksamhet. Studien analyserade upphandlingen av ett stödboende som vanns av en privat entreprenör där relationen följdes mellan denna och socialförvaltningen i en större svensk kommun under

två år. Detta gjordes från initieringen av upphandlingen till att boendet återtog i egen regi och senare lades ned. Analysen gjordes utifrån fyra typer av styrning (ekonomisk, institutionell, social och teknisk).

UNDER UPPHANDLINGSFASEN styrde förvaltningen som den "korrekta kravställaren". Institutionella faktorer understödde fasthet och fokuserade på struktur, krav, förutsägbarhet och likabehandling. Lagar och förordningar, i första hand LOU, MBL och LAS var centrala. Även den politiska styrningen, ett detaljerat FFU, centrala upphandlingsdokument, tak-över-huvudet-garantin, förvaltningens verksamhetsplaner och uppstarts-möten bidrog till fasthet. Det fanns få skrivningar i FFU:et som stödde flexibilitet. Även tekniska faktorer understödde fasthet i form av detaljkrav från den förstudie som gjordes och det upphandlingsstöd som kommunen använde. Det sistnämnda gjorde att parterna inte träffades förrän vid avtalsskrivandet. Social styrstruktur blev outvecklad där parterna höll armlängds avstånd till varandra vilket bidrog till en avsaknad av flexibilitet. Andra normer som påverkade styrningen var "hängslen och livrem" där upphandlarna hellre tog med ett extra ska-krav i FFU:et.

UNDER VERKSAMHETSFASENS första del styrde förvaltningen som "den krävande beställaren" med liknande styrning som under upphandlingsfasen. Förvaltningen pekade med hela handen och krävde att entreprenören på egen hand skulle uppfylla avtalet. Normerna präglades av fortsatt vaksamhet. Tidigt tvingades parterna emellertid till att förhandla om avtalet exempelvis på grund av lägre beläggning än vad som antagits i FFU:et, ändringar som inte var helt oproblematiska. Förhandlingarna blev utdragna. Under verksamhetsfasens senare del drabbades boendet av stora vattensskador och knappt en fjärdedel av platserna fick stängas. Under saneringsarbetet upptäcktes asbest och boendet evakuerades



Månadens forskare

GABRIEL KARLBERG

lärare och forskare vid Handelshögskolan i Stockholm.

▶ på bara 24 timmar. Under denna fas styrdes relationen som "förstående partners" där parterna gemensamt försökte lösa de uppkomna problemen. Avtalet spelade betydligt mindre roll och uppföljningen blev mer flexibel. Stora förändringar av avtalet förhandlades också fram. Vågskålen slog över till flexibilitet i så stor omfattning att tankar om otillåten direktupphandling lyftes internt på förvaltningen. Efter vattenskadorna valde entreprenören att inte förlänga avtalet. Detta hade i princip aldrig skett tidigare och förvaltningen styrde under förnyelsefasen som "den ovana återtagaren". Förvaltningen saknade till viss del processer och rutiner för att hantera återtagandet, en avsaknad av fasthet. Även avtalet och andra styrdokument reglerade endast i begränsad omfattning, vilket ledde till vissa spänningar. Detta förstärktes ytterligare av att de ansvariga på förvaltningen, i flera fall, inte hade varit med under resans gång. Arbetet präglades således åter av en mer kravställande inställning gentemot entreprenören.

IMPLIKATIONERNA FRÅN STUDIEN är flera. För det första behöver styrningen av outsourcad offentlig service ses utifrån ett bredare perspektiv bortom LOU, FFU och anbud. Istället för att vara formell och förutsägbar var styrningen mångfasetterad och föränderlig. För det andra fanns tecken på obalanser mellan fasthet och flexibilitet som gjorde att parterna hade svårt att styra relationen. En hög grad av fasthet är en konsekvens av att uppfylla legala krav, men för att en verksamhet ska kunna fungera och hantera förändrade förutsättningar behövs även ett manöverutrymme. Alla ambitioner om att utforma "det perfekta FFU:et" bör därför läggas åt sidan. Varje ska-krav bör noga övervägas. Dels för att om möjligt begränsa framtida risker för inläsnings effekter. Dels kommer färre krav att öka möjligheten för leverantörer att kvalificera sig vilket kan leda till en ökad konkurrens. Som studien visat saknades under förnyelsefasen emellertid viss fasthet där exempelvis skrivningar om hanteringen av återtagandet hade kunnat inkluderas i FFU:et. För det tredje var förtroendeskapandet mellan parterna centralt. Detta gällde i synnerhet när förutsättningarna krävde en högre grad av informell styrning och interaktion. Förvaltningens rädsla för opportunistiskt beteende, där informella kontakter initialt valdes bort, fick negativa konsekvenser. Symptomen syntes redan tidigt i relationen. Lösningen ligger alltså inte i armlängds avstånd och ensidigt kravställande. Parter borde i större utsträckning se varandra som partners utan att riskera att tumma på oberoende och likabehandling utifrån LOU och FFU:ens krav.

OM UPPHANDLANDE MYNDIGHETER däremot inte är villiga att etablera närmare kontakter med marknadens aktörer ställs några frågor på sin spets. Politiker och tjänstemän bör i större omfattning fråga sig huruvida komplex verksamhet ska vara outsourcad. Detta eftersom flexibiliteten är högre i egen regi utan LOU:s krav. Samtidigt visade studien att kommunens egenregi-anbud ansågs ha en lägre kvalitet än det vinnande anbudet. Förvaltningen bedömde också att kostnaden sannolikt hade blivit högre utan konkurrensutsättningen. Valet står således mellan en breddad syn på styrning och att så långt det är möjligt balansera fasthet och flexibilitet, eller riskera ökade kostnader och en lägre kvalitet inom viss offentlig verksamhet. Detta som en följd av minskad konkurrensutsättning och en större produktion i egen regi. ●

* En mer detaljerad beskrivning av studien återfinns i Gabriel Karlbergs licentiatavhandling: Styrning av outsourcad offentlig service – en balansakt mellan fasthet och flexibilitet (2016), Handelshögskolan i Stockholm.

Primärvården

■ "Både och" är nyckelord vad gäller styrning i svensk primärvård nästan tio år efter att vårdval i primärvården började införas. Huvudmän använder både indikatorer och dialog för att styra vårdgivare. Styrningen syftar både till kontroll av aktiviteter och till stöd för verksamhetsutveckling, skriver Anna Häger Glengård på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet.

Ett viktigt övervägande i de studier som bedrivits och bedrivs är att resultaten ska vara relevanta för sjukvårdens olika aktörer. I pågående studier är strävan att besvara frågor som:

Hur kan den formella styrningen bidra till innovationsförmåga och kvalitetsutveckling så att offentligt finansierade tjänster på bästa sätt ska kunna möta de behov och krav som finns idag och som inte väntas minska i framtiden?

Hur kan den övergripande modellen för styrning från huvudmän ge verksamhetschefer goda förutsättningar till ett ledarskap som främjar innovativa lösningar på problem och utmaningar?

Hur kan modeller för styrning bidra till att kunskapen om goda exempel som svarar



styrs dubbelt upp

mot utmaningar på verksamhetsnivå kan upptäckas och spridas på systemnivå?

SVENSK PRIMÄRVÅRD ÄR ett intressant exempel att studera och dra lärdomar av vad gäller modeller för styrning. Litteraturen om aktörer, målsättningar och styrning efter vårdvalsreformen visar bland annat att:

- Ökad valfrihet för individer i sig inte räcker för att sjukvårdens övergripande mål ska uppfyllas. Valfrihet kan räcka för att uppnå ökad tillgänglighet och lyhördhet gentemot individuella önskemål och preferenser men inte för att uppnå viktiga målsättningar ur ett befolkningsperspektiv, inte minst kopplat till jämlikhet. Huvudmän måste fortsätta styra vårdgivare.

- För huvudmän är styrning (uppföljning i synnerhet) av vårdgivare baserat på prestationsmätning och indikatorer inte tillräckligt för att säkerställa att viktiga övergripande målsättningar uppfylls. Olika former av dialog tycks vara viktigt som en del i styrningen, inte minst om styrningen syftar till verksamhetsutveckling och kvalitetsförbättring.

- På övergripande nivå tycks det inte föreligga några tydliga motsättningar mellan olika målsättningar. Till exempel visar studier från flera landsting att det inte finns några motsättningar mellan hög produktivitet, mätt som kostnader per kontakt, och hög kvalitet, baserat på betyg i nationell patientenkät, i relation

till kostnader. Snarare verkar vissa vårdgivare ha varit innovativa avseende framgångsrika organisations- eller arbetsformer och utgör generellt goda exempel vad gäller att uppfylla önskemål och målsättningar från vårdens olika aktörer, medan de som har problem ofta har problem på flera områden.

- Det råder osäkerhet kring vilken modell för styrning som bäst främjar innovativa lösningar på problem och utmaningar och som ger vårdgivare bäst förutsättningar att utveckla och sprida goda arbets sätt som svarar mot krav och önskemål från olika aktörer.

I EN FALLSTUDIE av en modell för styrning i primärvården som användes i Region Skåne 2009-2014 argumenteras för att en hög grad av styrning kan ha positiva effekter för offentligt finansierade verksamheter. Här studerades erfarenheter av att styra vårdgivare i primärvården genom en kombination av uppföljning baserat på indikatorer och regelbundna dialogmöten med alla vårdgivare. Resultaten tyder på att denna modell har utgjort ett värde i att säkerställa och utveckla kva-



**BÄSTA
PRAKT
IKEN VÅRD
CENTRALEN**

ILLUSTRATION: LASSE WIDLUND

INNOVATIV VÅRD.
Att sprida goda exempel är en viktig uppgift för stödjande styrning.



Tjuvar i skolmatsalen?

Svinn associeras ofta med det som lämnas på tallriken. Men en stor del består i själva verket av felaktiga pedagogiska luncher, missade debiteringar, dyr administration och obehöriga ätande. Med **Atronic Skolsystem** får ni automatisk kontroll så att resurserna kan gå till det som de är avsedda för – elevernas och personalens måltider.



Se filmen om
Atronic Skolsystem!

www.atronic.se

ATRONIC
FUTURE SOLUTIONS IN MICRO PAYMENT

liteten i den primärvård som skåningarna erbjuds utöver vad som kunnat åstadkommas med styrning som primärt baseras på indikatorer.

Vårdcentraler med identifierade problem har fått stöd i att åtgärda dessa och vårdcentraler som presterat väl har fått hjälp att på marginalen förbättra sin kvalitet, bland annat genom spridning av kunskap om goda exempel. Vidare har vårdcentraler som har hållit en alltför låg nivå på kvaliteten i arbetet tvingats stänga.

EN GENERELL SLUTSATS är att formerna för att styra vårdgivare – dialog eller prestations- mätning och uppföljning – fungerar bäst i kombination med varandra. En annan slutsats, som också ligger väl i linje med litteraturen på ekonomistyrningsområdet, är att styrningens roll kan vara kontrollerande och då fokusera på ansvarsutkrävning eller stöd- jande och möjliggörande och då fokusera på verksamhetsutveckling och spridning av goda exempel.

Syftar styrningen till att vara stödjande tycks en förutsättning vara att man med regelbundenhet deltar i dialog med alla vårdgivare eftersom detta skapar goda relationer och förtroende mellan beställare och utförare. Ska vårdens kvalitet utvecklas kontinuerligt måste dessutom lärdomar dras och spridas från goda exempel, inte bara från dem som har svårt att leva upp till kvalitets- och andra krav.

Sammantaget behöver en ökad styrning inte ha negativa konsekvenser för professionella drivkrafter. Det kan snarare hänga samman med på vilket sätt som styrningen och särskilt återkoppling till verksamheter går till.



”Sammantaget behöver en ökad styrning inte ha negativa konsekvenser för professionella drivkrafter.”

EN HELTÄCKANDE BILD av hur enskilda sjukvårdshuvudmän arbetar med styrning i primärvården och vad olika modeller har fått för konsekvenser för vårdgivare och medborgare saknas. En översiktlig genomgång av SKL från 2013 visar att i en majoritet av landstingen och regionerna har man byggt in någon form av dialogbaserad uppföljning i kombination med prestationsmätning i sina modeller för styrning av vårdgivare.

I en pågående studie med finansiering från Rådet för kommunalekonomisk forskning och utbildning (KEFU) undersöks hur huvudmän ser på styrningens roll och form. Övergripande visar resultaten, som baseras på observationer från 19 av landets 21 landsting och regioner, att modellen för styrning förändrats i samband med vårdvalet i samtliga fall. I de flesta fall beskriver huvudmännen att styrningens roll ämnar vara både stödjande och kontrollerande.

Generellt har regelbunden dialog med alla vårdgivare enskilt eller i grupp blivit ett allt vanligare inslag över landet. Ett viktigt inslag i dialogen är att sprida kunskap om goda exempel mellan vårdgivare. Användningen av indikatorer har också utvecklats

sedan vårdvalet infördes från att följa upp volymer av aktiviteter till att vara ett stöd i det löpande arbetet med att utveckla arbetsmetoder och förbättra kvaliteten kopplat till specifika förutsättningar hos vårdgivare. I de flesta fall har en modell för att styra införts i samband med vårdvalet och sedan kontinuerligt förändrats då brister och behov har identifierats eller uppstått.

DET FINNS OCKSÅ tendenser till en harmonisering av de olika modellerna för styrning genom ett ökat lärande och erfarenhetsutbyte mellan sjukvårdshuvudmän. Under 2012 initierades ett arbete med att ta fram en nationell så kallad basmodell för uppföljning inom primärvård av en arbetsgrupp med företrädare för uppdragsgivar- och beställarrollen i tio olika landsting och regioner med stöd från SKL.

I arbetet med att ta fram basmodellen var tanken att den ska ligga i linje med behov och ambitioner som delas av många lands- tining och regioner. Modellen ska koppla samman befintlig kunskap och kompetens om vad som fungerar från enskilda landsting och regioner. Sedan basmodellen för uppföljning i primärvård utkom 2014 har många förutsättningar för att leda och styra svensk primärvård ändrats varför ett arbete med att revidera den ursprungliga basmodellen initierades 2016. ●

Mer läsning:

Glenngård AH. (2015) Primärvården efter vårdvalsreformen: valfrihet, effektivitet och produktivitet. Stockholm: SNS förlag.

Glenngård AH. (2015) Uppföljning och ansvarsutkrävning av vårdgivare jämte pinnstatistik – erfarenheter av fem års medicinsk revision i primärvården i Region Skåne. Lund: KEFU (rapport 2015:2).

har inneburit en förflyttning av formell beslutandemakt på ett sätt som definitivt är relevant, men förmodligen inget som Medel- svensson finner speciellt uppseendeväckande.

Det är skillnad på medias intresse när landsting och län läggs samman, menar du?

– Ja, de diskussioner som nu förs kring bildandet av större regioner väcker däremot mycket känslor, ofta med lokalpatriotiska förtecken, som passar väldigt bra in i den lokala medielogiken. Därmed inte sagt att frågan inte bör diskuteras, men frågan borde i första hand beskrivas som en administrativ politisk organisationsreform, snarare än som ett försök att förändra landskapsidentiteter. Småland har till exempel en mycket stark landskapsidentitet, trots att Småland under väldigt lång tid har varit uppdelat i flera olika administrativa politiska enheter.

TEXT: ROBERT JONSSON

FoU-nytt

Hallå där ...

Johan Wänström

lektor vid CKS som studerar regionala utvecklingsfrågor!

Du bedriver, tillsammans med Josefina Syssner, forskning om samarbetet kring regionala utvecklingsfrågor mellan kom-



munerna och regionen i Östergötland.

Forskningen bedrivs vid Centrum för kommunstrategiska studier (CKS) i Linköping. Vad handlar forskningen om?

– När Region Östergötland bildades förflyttades mycket av den formella makten och ansvaret för många regionutvecklingsfrågor till regionen. Kommunernas engagemang och verksamhet är dock fortsatt oerhört viktig i det regionala utvecklingsarbetet, varvid det finns behov av att identifiera bra former för samarbete i de här frågorna. Vi studerar således hur regionen och kommunerna arbetar med de här frågorna i sina egna organisationer, men också tillsammans.

Nästan dagligen kan vi läsa om den pågående regionaliseringen i Sverige. Varför är regionaliseringen en viktig medial angelägenhet?

– De ”mindre” regionbildningsprocesser som har genomförts under de senaste åren

Nordea



Engagemang både globalt och lokalt

Vi vill vara en stabil partner med all den kompetens och expertis du behöver. Alltid nära dig och alltid engagerad. Men vi är mer än så. Vi engagerar oss i samhället och arbetar för en hållbarare värld. Vill du veta mer om vad vi gör för samhällsnytta?

**Välkommen att kontakta oss eller läs mer på
nordea.se/kommunerochlandsting**

0771-350 360, [NORDEA.SE](https://nordea.se)

Nordea Bank AB (publ)



Derk de Beer har varit ekonomisk analytiker på SKL, utsågs till Årets Kommunalekonom 2013 och är numera ekonomidirektör på Upplands Väsby kommun.



Utjämnning i praktiken

Hösten 2006 förstod jag för första gången hur knepig diskrepansen mellan ett teoretiskt välfungerande utjämningsystem och kommunernas faktiska förutsättningar är. Mitt första cirkulär från SKL hade gått ut och jag var mäktat nöjd med formuleringar om hur väl systemets omfördelning fungerade och hur få kommuner som fick allt för stora förändringar. I nästa nummer av Kommunal Ekonomi möttes jag av en lätt irriterad dåvarande KEF-ordförande Anneli Lagebro som barskt påpekade att en "liten" förändring på 100 kronor per invånare faktiskt handlade om att vara eller icke vara för ett helt LSS-boende.

DET VAR ETT uppvaknande och något jag tog med mig under kommande års predikande om systemets förträfflighet. Ett fungerande och accepterat system är, tillsammans med generella statsbidrag och finansieringsprincipen, en förutsättning för ett fungerande och hållbart kommunalt självstyre. Utjämnningen kan vara hur fungerande som helst i teorin men gör ingen nytta om den inte ger stabila planeringsförutsättningar, är opåverkbar, intuitiv, förutsägbar och rättvis. Och att kombinera dessa har visat sig vara svårare än jag kunde tro hösten 2006.

Jag var en av de som trodde att Statskontorets löpande uppföljning skulle skapa förutsättningar för en följsam-

het och legitimitet för systemet. Oj, så fel jag hade! När systemet började utredas i delar blev resultatet motsatsen, varje detaljförändring gav stora omfördelningseffekter. Det visade sig motverka stabila planeringsförutsättningar, legitimiteten och den upplevda rättvisan. Därför var det med gott hopp jag mottog nyheten att Håkan Sörman får det svåra uppdraget att göra en ny översyn av kostnadsutjämnningen.

NU HAR JAG spenderat snart två år ute i två kommuner, Vaxholm och Upplands Väsby, och fått några av mina farhågor besannade. I den kommunala vardagen får teoretiskt små ekonomiska effekter stor betydelse. När effekterna dessutom kommer av parametrar som skapar sneda incitament är det svårt för de lokala beslutsfattarna att acceptera och reagera.

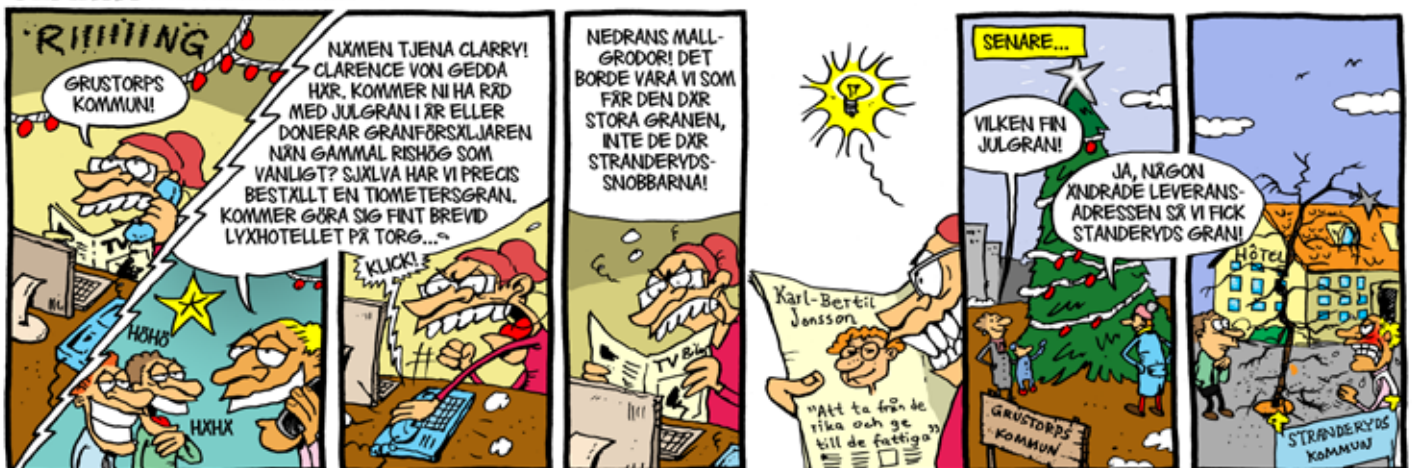
I Upplands Väsby har det exempelvis arbetats systematiskt och målmedvetet med att sänka det långvariga bidragsberoendet och kostnaderna har sjunkit kraftigt. Som ett brev på posten (ibland kan man vara tacksam för eftersläpningar i den offentliga statistiken) har kommunen tappat ungefär lika mycket i utjämnningen. Andelen långvarigt bidragsberoende är nämligen en utjämningsvariabel. Inte direkt mumma för oss utjämningsvangelister...

JAG ÄR FORTFARANDE troende, en långtgående utjämnning är livsnerven i det kommunala självstyret. Jag är dock inte lika säker på att statistisk förklaringsgrad går före legitimitet, stabilitet och opåverkbarhet.

Men, jag ser ljuset. Håkan, förvalta ditt uppdrag väl. För enkla, förankra och förbättra nu när du får chansen! Vem vet när den kommer åter. ●

”I den kommunala vardagen får teoretiskt små ekonomiska effekter stor betydelse.”

CLARRY av Max Gustafson & Jan Kustfält



Vad betyder hållbarhet för dig?

För Alfred Berg handlar hållbarhet om att tänka långsiktigt i allt vi gör. För de beslut vi tar idag avspeglar sig i framtida resultat och avkastning. Hållbara investeringar betyder att förstå hållbar utveckling ur ett investeringsperspektiv. Vi befinner oss i en brytningstid där det i tilltagande grad innebär en affärsrisk att passivt stå bredvid och hålla fast vid gamla beteenden och teknologier, men i gengäld kommer de företag som kan bidra med hållbara lösningar gynnas.

Alfred Bergs moderbolag BNP Paribas Investment Partners har ett stort fokus på ansvarsfulla och hållbara investeringar. Vi följer en process där våra investeringar bedöms utifrån hur de lever upp till Global Compacts principer inom miljö, mänskliga rättigheter, arbetsvillkor och anti-korruption.

Genom BNP Paribas IP har vi undertecknat FN:s principer för ansvarsfulla investeringar, samt klimatinitiativen Montreal Carbon Pledge och Portfolio Decarbonization Coalition.

Flera av våra fonder investerar endast i bolag som har ett tydligt fokus på hållbarhet och beredskap att hantera hållbarhetsrisker i verksamheten. Vi tillämpar också gemensamma sektorkriterier för verksamheter med särskilda hållbarhetsrisker och de företag som bedöms bryta mot dessa principer eller kriterier exkluderas ur alla aktivt förvaltade portföljer.

Det visar på vårt aktiva arbete med hållbar förvaltning och våra fonders fokus på långsiktighet och transparens – hos oss ska det vara enkelt att göra ett hållbart investeringsval.

Läs mer om våra fonder på alfredberg.se

Hållbara investeringar för ett långsiktigt värde





Så kan vi nå klimatmålen med gröna investeringar

Under 2016 har det globala klimatarbetet rört sig rekordsnabbt framåt. Hittills har länder motsvarande två tredjedelar av de globala utsläppen ratificerat Parisavtalet. Målet är att begränsa den globala uppvärmningen till högst två grader jämfört med förindustriell tid.

Omställningen till ett mer hållbart samhälle framstår för allt fler som det enda rimliga alternativet, men omställningen kräver också stora investeringar. Att göra hela investeringskedjan grön, från projekt till finansiering, är en prioritet för världens ledare. Liksom att frigöra mer kapital för gröna investeringsprojekt. Det betonades inte minst under G20-mötet i Kina i september.

Städer har en helt central roll i arbetet med att uppnå miljö- och klimatmålen, eftersom cirka 70 procent av de globala utsläppen sker i stadsmiljöer. Våra svenska kommuner och landsting arbetar sedan länge med ambitiösa mål och planer, och investerar varje år mångmiljardbelopp i projekt med fokus på hållbarhet och miljönytta.

Samtidigt väljer allt fler kommuner att tänka hållbart hela vägen och tar upp gröna lån för att finansiera sina investeringar i förnybar energi och

utveckling av nya gröna stadsdelar och bostäder, bland annat. På det viset kan de få finansiering från placerare som vill att deras förvaltade medel ska göra skillnad för miljön.

Via Kommuninvest har hittills ett 60-tal kommunala investeringsprojekt finansierats med Gröna lån, till ett totalt värde om närmare 15 miljarder kronor. Lånen finansieras genom att Kommuninvest emitterar Gröna obligationer, som till stor del köps av "gröna" investerare. Några exempel är Folksam, KPA Pension, Fjärde AP-fonden, FN-anställdas pensionsfond (UNJSPF), SPP Storebrand samt Sjunde AP-fonden.

Genom att ansöka om Gröna lån synliggör du ert miljöarbete, och kan uppmärksamma invånare och finansmarknad på att ni jobbar hållbart, från investering till finansiering. Nu vill vi stimulera ännu fler kommuner att låna grönt. Därför har Kommuninvests Gröna lån till och med bättre villkor än våra normala lån på löptider över 3 år.

Ansök om Grönt lån du också, det är enklare och mer kostnadseffektivt än andra gröna finansieringsformer. www.kommuninvest.se/gronalan



KOMMUNINVEST

Tillsammans får vi bättre lånevillkor än var och en för sig. Med denna enkla idé deltar 286 kommuner och landsting/regioner i ett effektivt och stabilt finanssamarbete. Kommuninvest är kommunssektorns största kreditgivare och hanterar närmare 50 procent av den kommunala låneskulden.

