

# Situationsanpassad ekonomi- och verksamhetsstyrning och vad som händer inom området styrning runt om i landet just nu

JOHAN FRISACK & AMIR SUHONJIC

2023-04-25

Långsiktig ekonomisk  
hållbarhet



Attraktiv arbetsgivare

*Framtidens  
utmaningar kräver  
nya arbetssätt*



Hållbarhet

Digital innovation

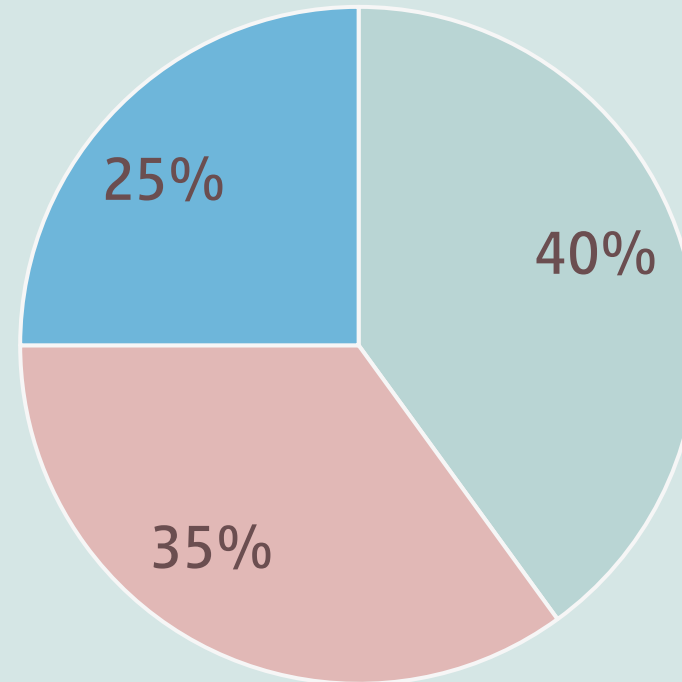


# Hur lång tid framåt kan du förutse vad som kommer hända med verksamheten?

Ca 3 månader

Ca 6 månader

Ett år eller längre



Ca 3 månader Ca 6 månader Ett år eller längre

*Alla kvalitetsjämförelser  
och öppna data förklarar  
bara 19% av variationen  
mellan olika offentliga  
verksamheter*

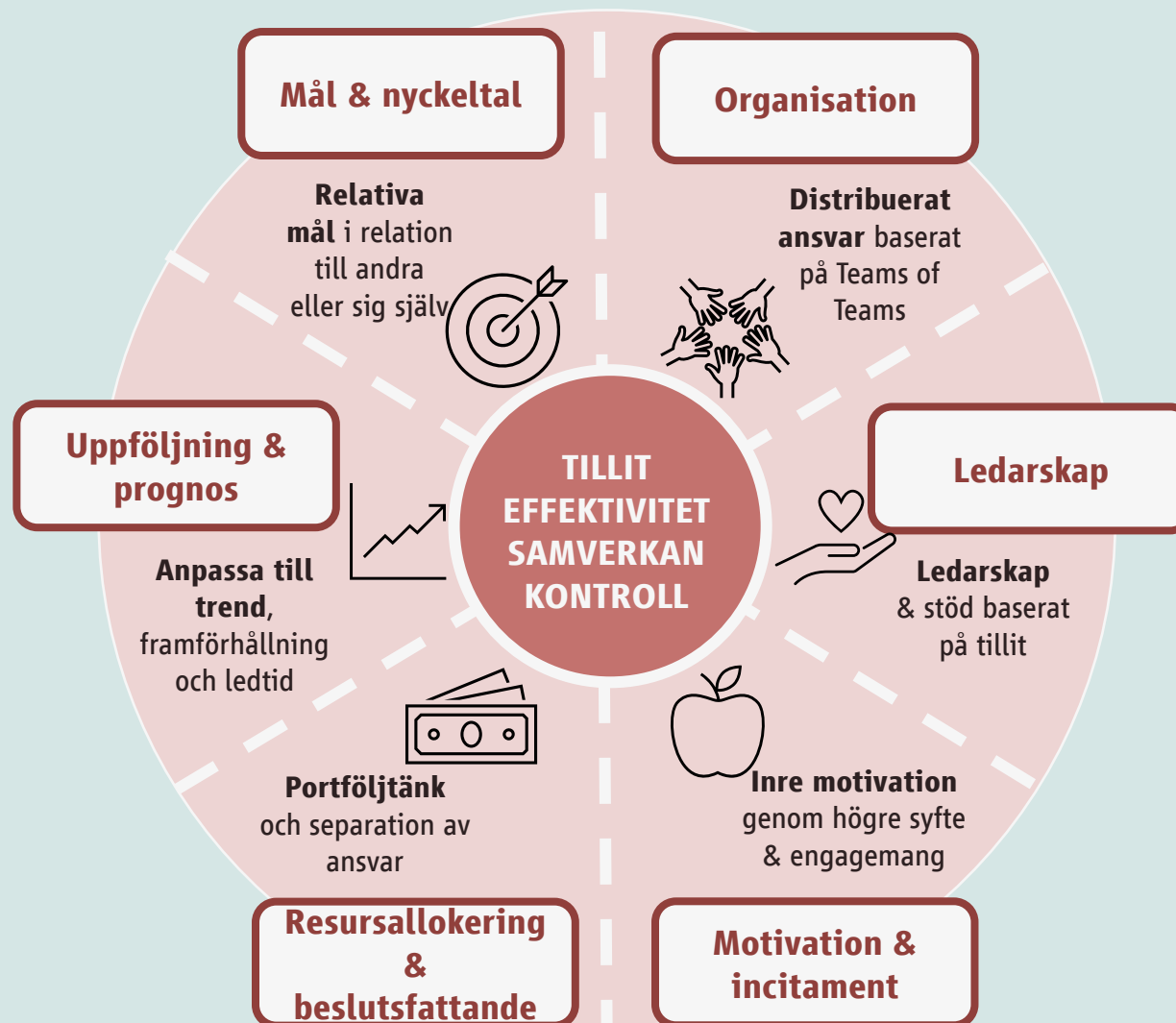


*Skillnaderna handlar snarare om  
grundläggande faktorer som  
**kvalitet i styrning, ledning och  
uppföljning... och den kultur  
som präglar verksamheten***

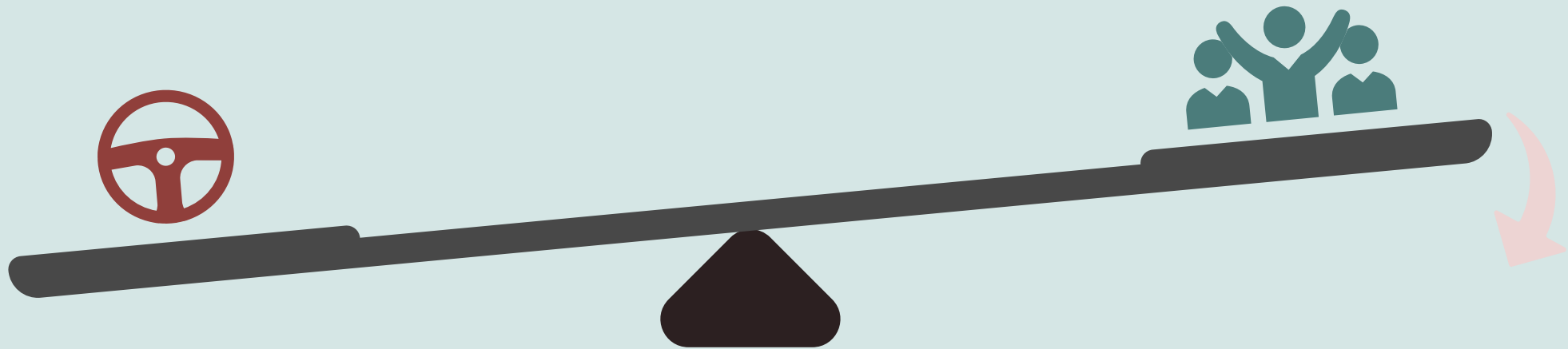
## Struktur och styrning

## Kultur och ledarskap

Regler  
Riktlinjer  
Policys  
Lagar  
Förordningar  
Processer  
...  
...  
Hindrar oss att hamna  
utanför ramen



# För en Situationsanpassad ekonomi- och verksamhetsstyrning krävs det balans



## Struktur och styrning

- Fördela resurser
- Följa upp
- Utvärdera utfall
- Planera verksamheten

## Kultur och ledarskap

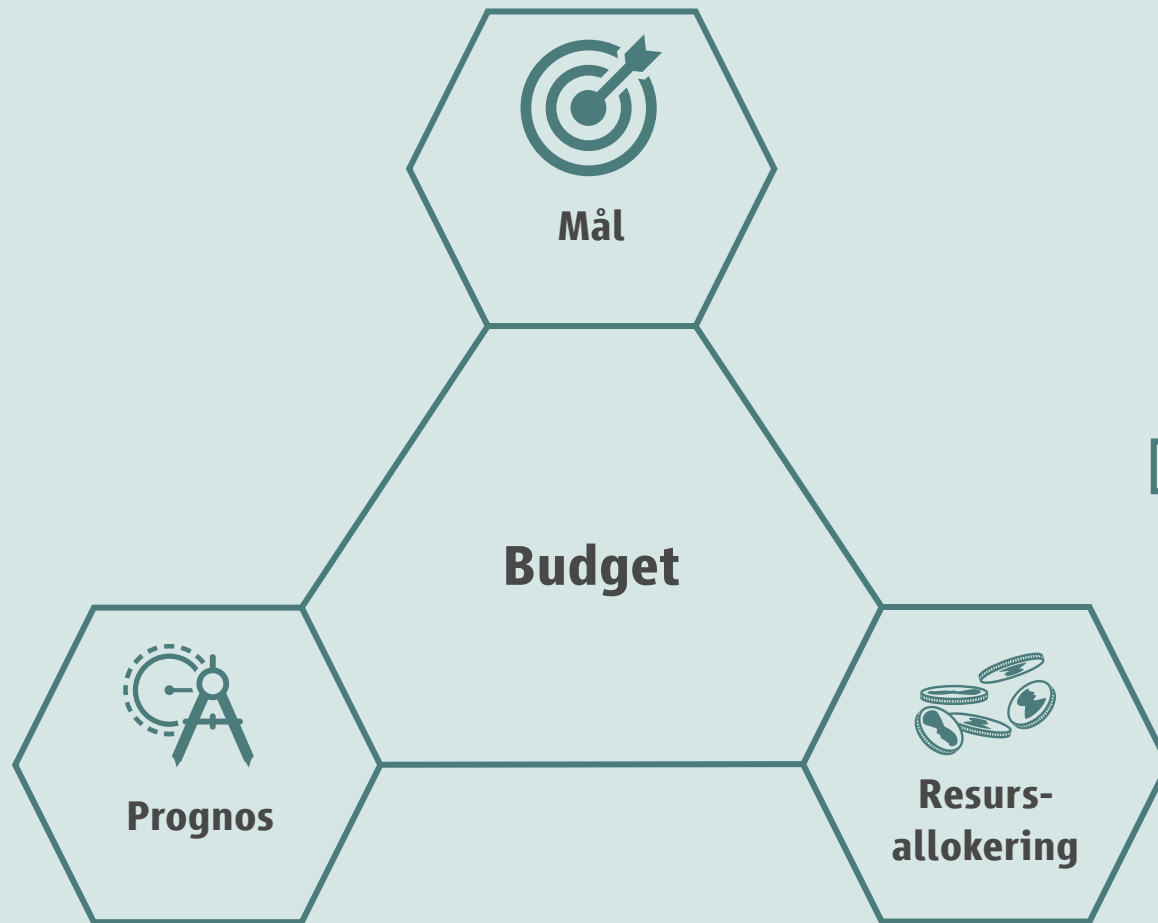
- Målfokus
- Beslutsfattande
- Ledarskap
- Chefskap

## MONTHLY SUMMARY OF OPERATIONS

ITEM	WORKS			MONTH OF _____ 19__				
	THIS MONTH	Estimated This Month	Per Cent Increase or Decrease	LAST MONTH	Per Cent Increase or Decrease	TO DATE THIS YEAR	TO DATE LAST YEAR	Per Cent Increase or Decrease
Direct Material								
Direct Labor								
Indirect Labor								
Factory Supervision								
Other Expense								
Total Factory Cost								
Less Increase in Work in Process Inventories								
Less Increase in Plant and Equipt. Order Inventories								
Add Decrease in Work in Process Inventories								
Add Decrease in Plant and Equipt. Order Inventories								
Less Plant and Equipment Charges								
<b>Factory Cost of Production</b>								

Figure 49. Monthly Summary of Operations

# En traditionell budget – tre motstridiga syften med problem



1. Främjar dysfunktionella beteenden
2. Stärker hierarkier
3. Hämmar samverkan
4. Kortsiktig
5. Statisk
6. Icke-strategisk
7. Tidskrävande
8. Icke-värdeskapande
9. Förminskar prestationer
10. Icke-motiverande
11. Skapar tak för intäkter
12. Skapar golv för kostnader
13. Dränerar organisationen på energi
14. ...

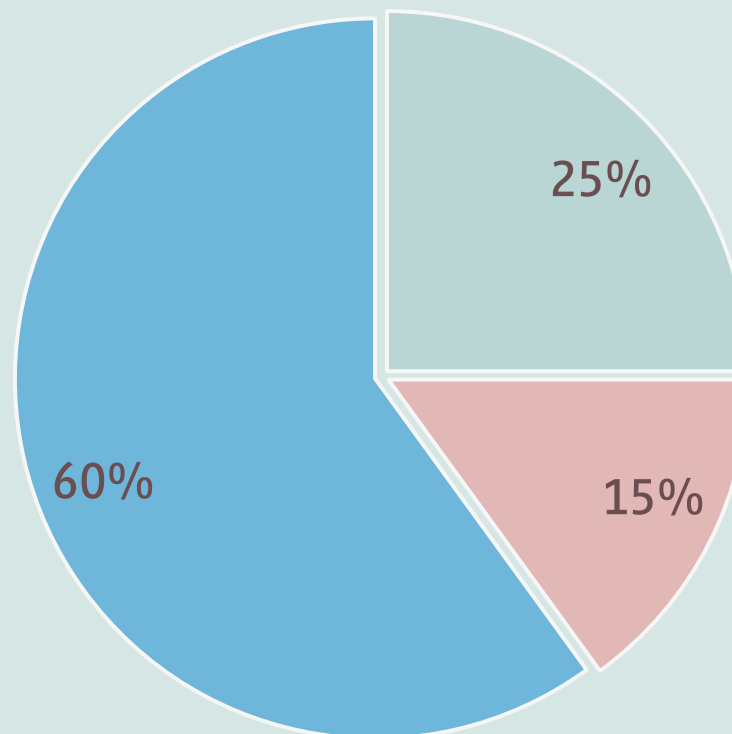


# Vad är syftet med budgeteten?

Sätta mål

Ge en prognos

Besluta om resursfördelning



□ Sätta mål □ Ge en prognos □ Besluta om resursfördelning



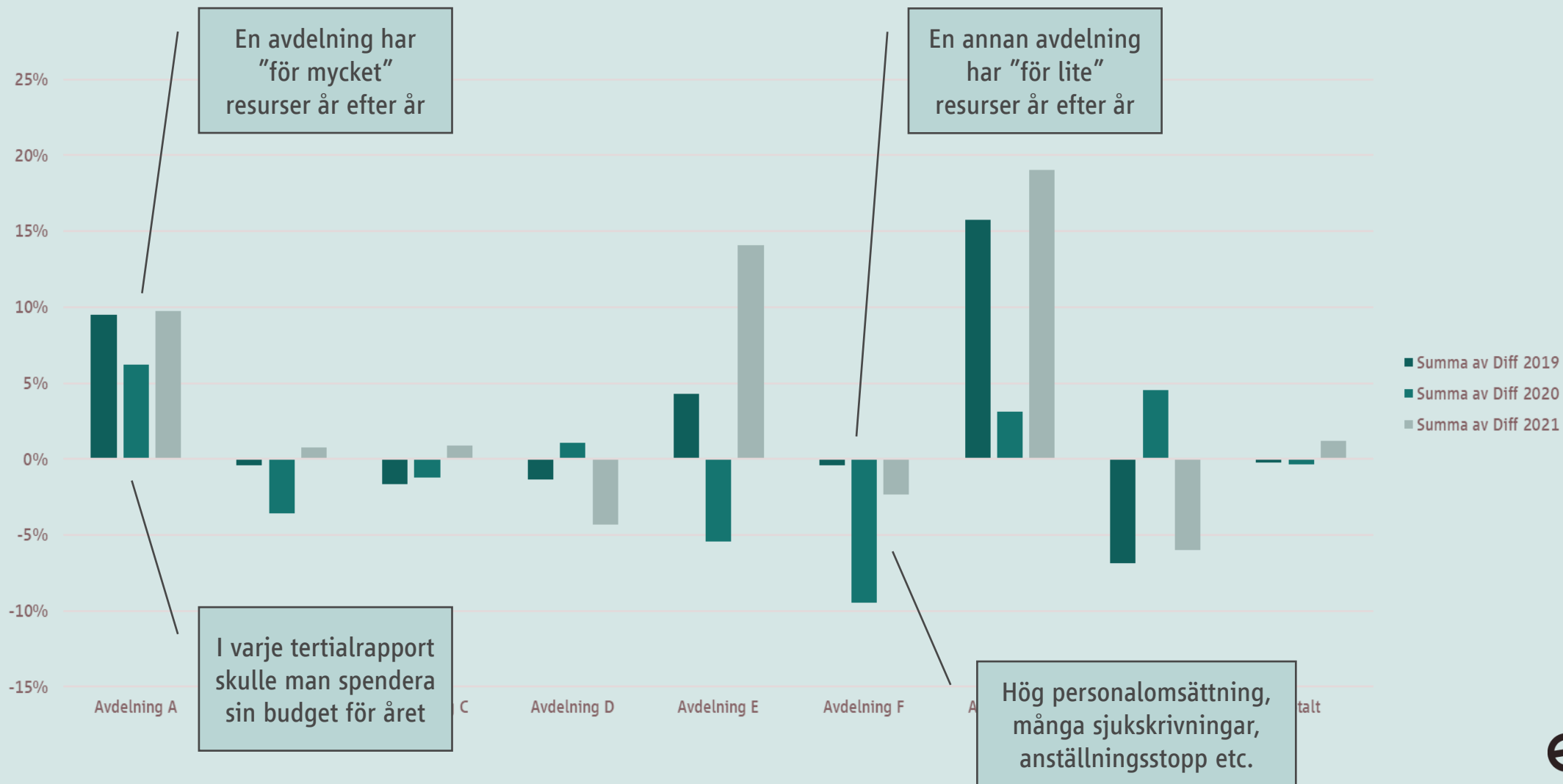
## EXEMPEL CASE



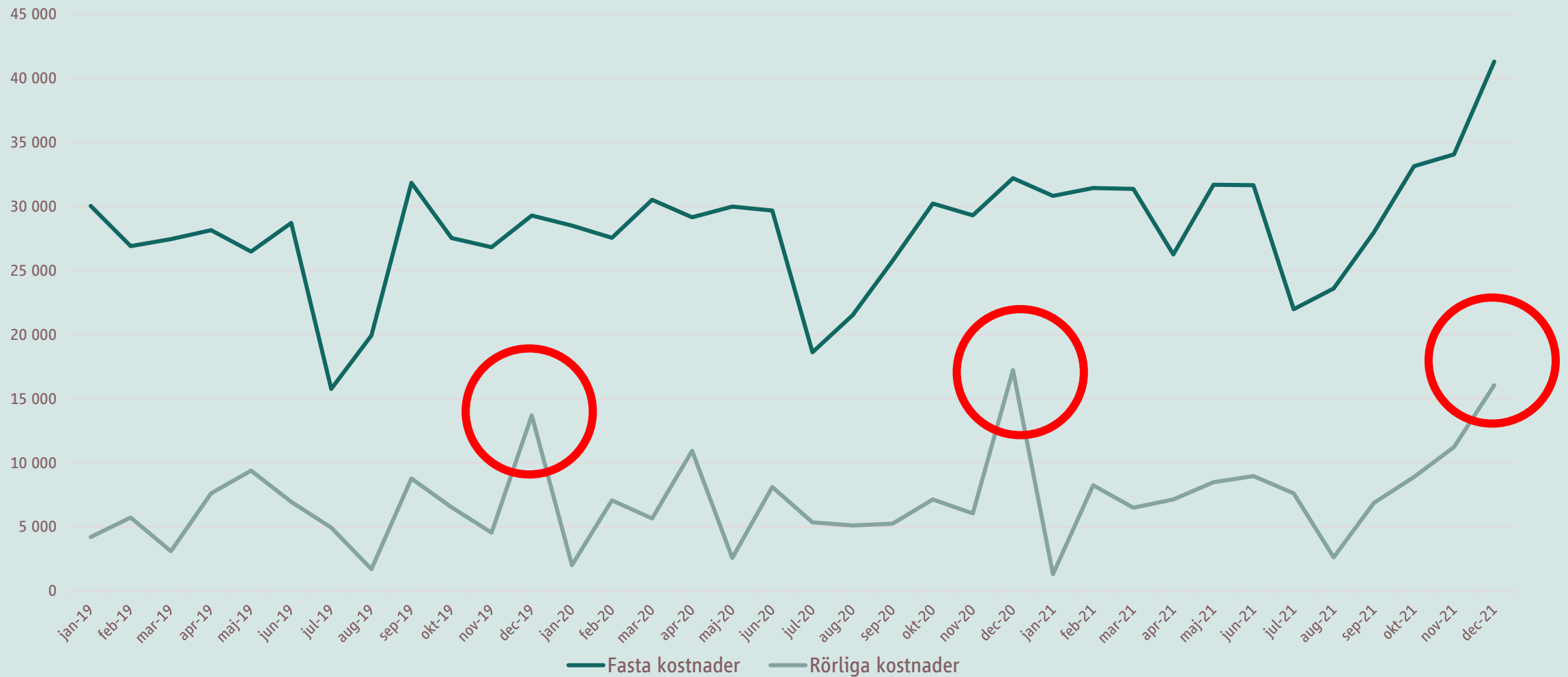
# Bakgrund

- Översyn av en statlig myndighet med ca 500 anställda, där en av frågorna var resursfördelning och finansiering
- Två finansieringsströmmar, förvaltningsanslag och sakanslag
- Ledningen anser sig inte utöva någon ekonomistyrning utan bara fördelar ut pengar till respektive avdelning en gång per år, man får inte ut önskad effekt av organisationen
- Budgeten är väldigt central i alla diskussioner utan att egentligen vara genomarbetad, snarare en förlängning av tidigare års budget/ar
- Syfte med uppdraget var att hjälpa myndigheten att ta fram en process för att göra en mer effektiv resursfördelning då det "alltid saknades resurser"

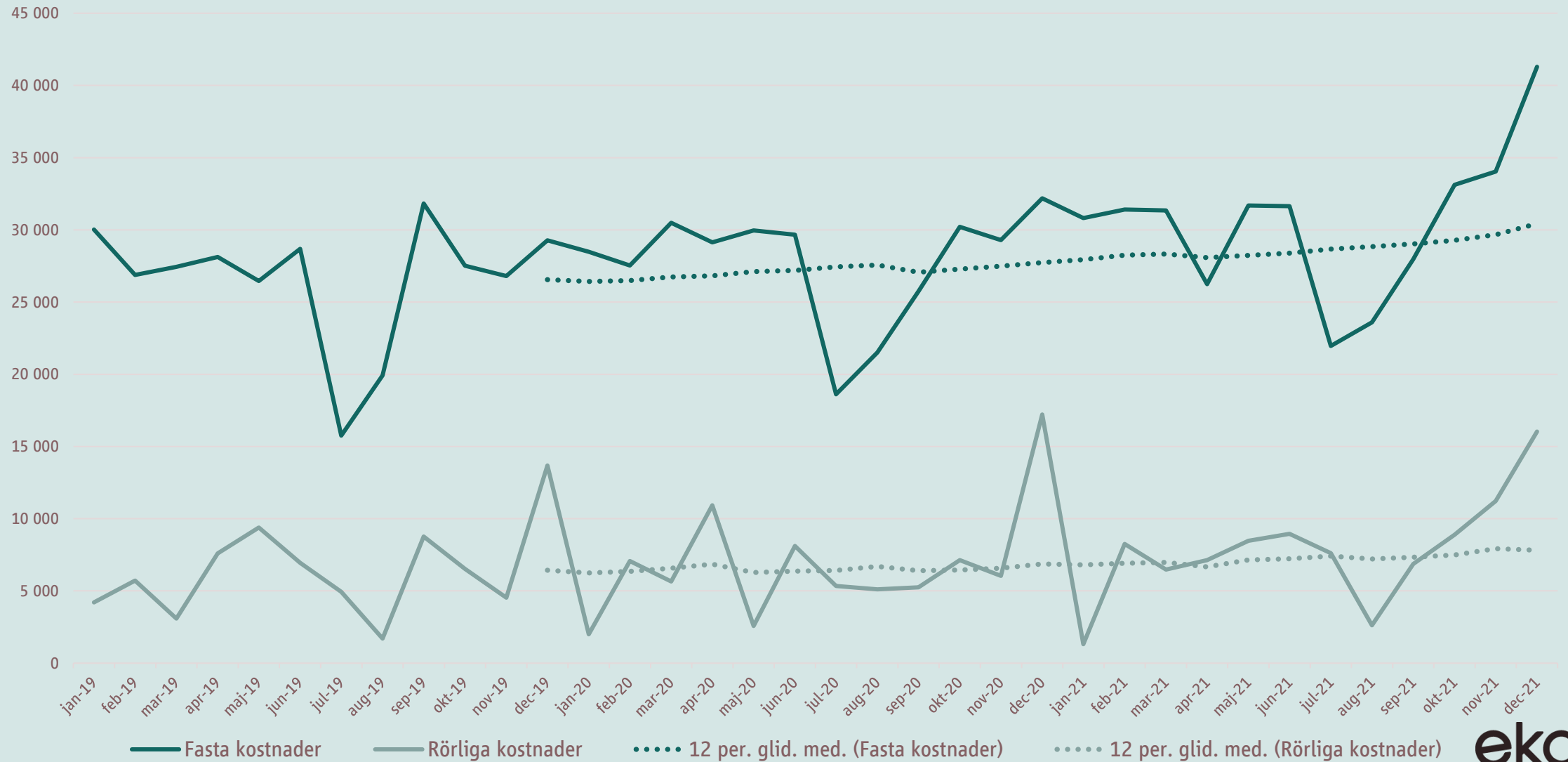
# Utfall vs Budget 2019-2021



# Kostnadsutveckling 2019-2021



# Kostnadsutveckling 2019-2021



# Analys

- Tydligt att budgetprocessen behövde förbättras
- Ganska "enkel" kostnadsmassa, med en stor del fasta kostnader (80%) som är stabila och till stor del förutsägbara över tid
- Silos och stor obalans mellan avdelningar när det gäller arbetsbelastning, personalnöjdhet etc
- Man jobbar inte aktivt med att styra om resurser

# Ett nytt tankesätt behövs...

FRÅN EN ENKEL FRÅGA

*"Har jag budget för det här?"*



TILL EN MER VÄRDESKAPANDE MEN  
KOMPLEX FRÅGA

*"är det här **rätt sak att göra?**"*



# Lösningen - separera och förbättra varje del



# Budgetprocessen - Från strategi till handling

## Planerings- horisont (år)

Från strategi och vision till mer detaljer

Mer tillitsbaserad styrning ju närmare verksamheten

Mer fokus på det operativa

## Typ av planering

Längre 2-3 år

Årligen eller vid behov

Medellång 1-2 år

Månadsvis

Kort <1 år

Dagligen

## Vem

Myndighetsledning

Avdelnings- & enhetschefer

Verksamhet/enhet, alla anställda

## Dokument

Vision och övergripande mål, Strategiska planeringsförutsättningar, Regleringsbrev

Plan för avdelningen, anställningspolicy, inköpspolicy, omvärldbevakning/statistik FK/RK R12

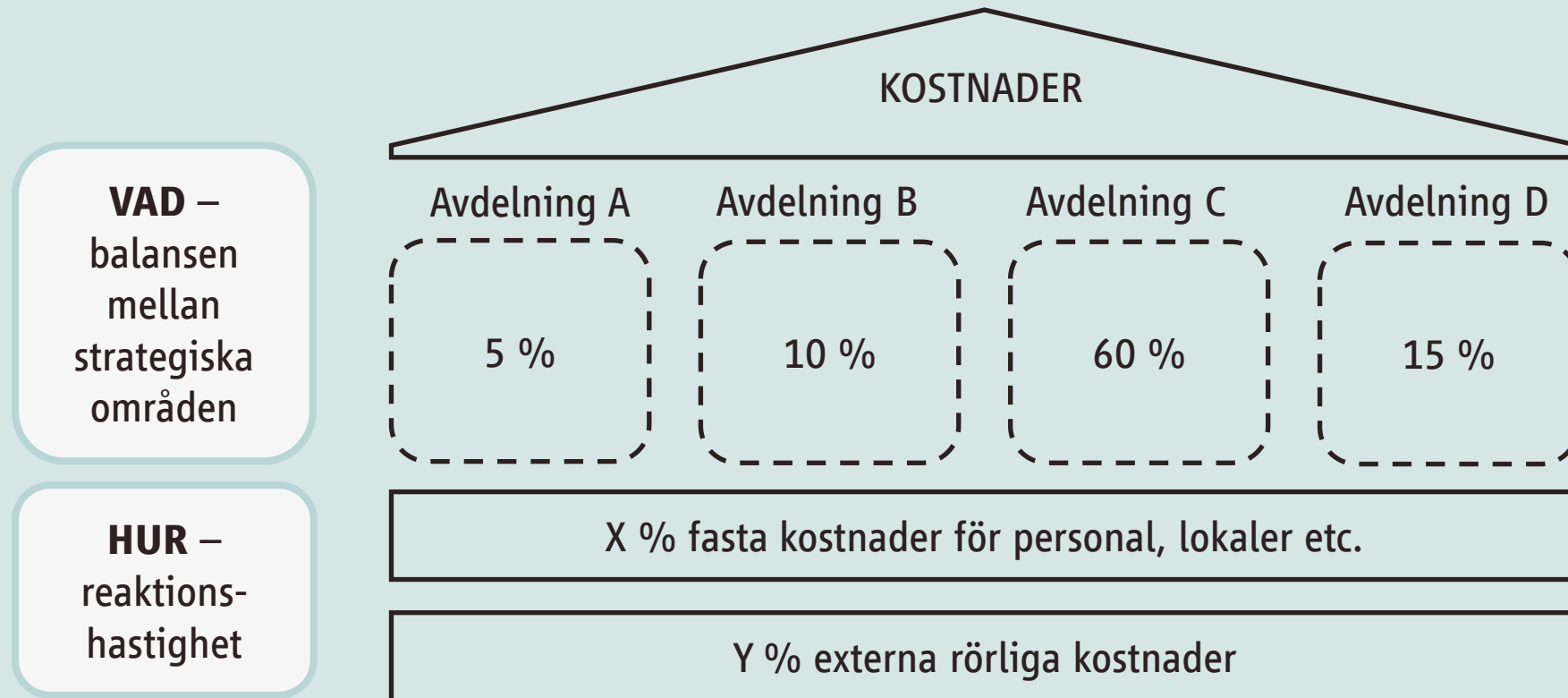
Tex ärendebalanser etc, R3

VAD

HUR

HUR

# Resursallokering – En portfölj kopplat till strategiska områden





# NAV KONTAKTSENTER I NORGE



# NAV Kontaktcenter i Norge

## Utmaningar

- Minskad tid med "kunder"
- Ökade kostnader
- Fokus på en budget och budgetposter

## Test under 2020

- Fasta kostnader (ex löner, lokaler och IT) tas centralt
- Enheten får lika mycket pengar som föregående år
- Ingen budgetering eller reglering centralt
- Uppföljning mot total spend
- Fokus på ökad tid med invånare

## Utfall

- Testenheterna minskade sina utgifter med 50%
- Ökad "kundtid"
- ...
- Upplevelse av:
  - Enklare styrning
  - Bättre arbetsmiljö
  - Behovsbaserade inköp

*"Har jag budget för det här?"*



*"är det här **rätt sak att göra?**"*



**JOHAN FRISACK**

[johan.frisack@ekan.com](mailto:johan.frisack@ekan.com)

070 – 438 76 04



**AMIR SUHONJIC**

[amir.suhonjic@ekan.com](mailto:amir.suhonjic@ekan.com)

073 – 988 06 92