

Nyttan av ett verksamhetsstyrnings- system för en kommun

En nyttoanalys för Stockholms stad

Jessica Säll

Civilekonomuppsats 30hp

Höstterminen 2011

Handledare: Olle Högberg, Roland Almqvist & Niklas Wällstedt

English title: The utility of a performance management system in municipalities

Företagsekonomiska institutionen



**Stockholms
universitet**

Sammanfattning

Styrning i kommuner blir alltmer komplicerad samtidigt som nya styrmodeller ständigt utvecklas. Men trots att forskning visar att det är viktigt att värdeberäkna IT-system, finns det ingen forskning där man på ett trovärdigt sätt hade lyckats kalkylera ett ekonomiskt värde på nyttan av ett verksamhetsstyrningssystem. Detta beror på att det inte finns någon vedertagen metod för att omvandla icke-finansiella värden som kvalitet, måluppfyllelse och transparens till hårda ekonomiska värden.

Med hjälp av ett verktyg för verksamhetsstyrning kan organisationen spara både tid och pengar. Syftet med uppsatsen är att bidra med en modell hur man kan beräkna värdet av ett system för verksamhetsstyrning i en kommun. Som belysande exempel kommer Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltning i Stockholms stad att användas. Stockholms stad är en komplex organisation som är verksam i en föränderlig omvärld, då organisationen måste vara beredd på att inriktningar förändras var fjärde år vid val. Detta ställer höga krav på både en flexibel, men också en samordnad styrning.

Empiriinsamlingen har skett med hjälp av intervjuer av kommunalanställda på Stockholms stad och konsulter från verksamhetsstyrningsföretaget Stratsys, samt studier i ILS-webb, som är Stockholms stads verksamhetsstyrningssystem. Utifrån den insamlade informationen formades en modell för den tidsbesparingen som kan göras med hjälp av ett verksamhetsstyrningssystem

Undersökningen visar att det sammanlagda värdet av ett verksamhetsstyrningssystem inte kan beräknas, eftersom det finns för många värden som är icke-finansiella, som exempelvis kvalitet på målstyrningen, transparens inom organisationen och förståelse för den röda tråden. Med en modell kan tidsbesparingen som systemet ger beräknas, vilket kan vara en indikation till nyttan. I denna uppsats har en beräkningsmodell för detta konstruerats, där man kan få olika precision på sin värdeberäkning beroende på hur många personer som involveras i mätningen.

Abstract

Governance in municipalities is becoming increasingly complex while new governance models are constantly evolving. But even though research shows that it is important to calculate the value of IT systems, there is no research which in a credible manner has managed to calculate a monetary value on the benefits of a performance management system. This is because there is no accepted method for converting non-financial values like quality, effectiveness and transparency to strict economic values.

With the help of a system for performance management, the organization can save both time and money. The purpose of this paper is to provide a model of how to calculate the value of a system of performance management in a municipality. As an illustrative example the administration of Hågersten-Liljeholmen in the City of Stockholm will be used. The City of Stockholm is a complex organization operating in a changing environment, because the organization must be prepared to change directions every four years at the elections. This requires high demands on flexibility, but also a coordinated control.

Empirical data collection was done through interviews with municipal employees in the City of Stockholm and consultants from the performance management company Stratsys, and studies of the ILS web, which is the performance management system of the City of Stockholm. Based on the information gathered a model for time-savings that can be done with a performance management system was formed.

The study shows that the total utility of a performance management system cannot be calculated because there are too many values that are non-financial, such as quality of management by objectives, transparency within the organization and understanding of the main thread. A model for calculating the time savings provided by the system can be set up, which may be an indication to the benefits. In this paper, a computational model was designed for this, where you can get different accuracy of its valuation, depending on how many people are involved in the measuring.

Förord

Denna civilekonomuppsats har utförts vid Företagsekonomiska institutionen på Stockholms Universitetet. Arbetet är utfört av ekonomistudent Jessica Säll under hösten 2011.

Ett speciellt tack riktas till handledarna Olle Högberg, Roland Almqvist och Niklas Wällstedt, på Institutet för kommunal ekonomi, för att ha bidragit med värdefulla åsikter och uppbackning i arbetet med denna uppsats. Ett stort tack till respondenterna vid Stockholm stad som har tagit sig tid att besvara mina frågor.

Författaren skulle vilja tacka övriga medarbetare på Stratsys som har bidragit med sitt engagemang, erfarenhet och kunskap. Det har varit många intressanta och givande diskussioner vid kaffeautomaten.

Stockholm, december 2011

Jessica Säll

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	6
1.1. Bakgrund.....	6
1.2. Problemdiskussion.....	7
1.3. Frågeställning.....	9
1.4. Syfte.....	9
1.5. Avgränsning.....	9
2. Metod.....	11
2.1. Vetenskapligt förhållningssätt.....	11
2.2. Forskningsmetod.....	12
2.2.1. Tillvägagångssätt.....	12
2.2.2. Intervjumetod.....	14
2.3. Vetenskaplighet.....	16
2.3.1. Validitet.....	16
2.3.2. Reliabilitet.....	16
2.4. Metodkritik.....	17
3. Teoretiskt perspektiv.....	19
3.1. Kommunal verksamhetsstyrning.....	19
3.2. Värdeberäkning av icke-finansiella tillgångar.....	20
3.3. New Public Management.....	22
3.4. Kostnads-nyttanalyt.....	24
3.5. PENG-modellen.....	25
3.6. Verksamhetsstyrningssystem.....	28
4. Empiri.....	30
4.1. Verksamhetsstyrning i Stockholms stad.....	30
4.2. ILS-webb.....	31
4.3. Intervjuer.....	34
4.3.1. Om respondenterna.....	34
4.3.2. Allmänna åsikter om ILS-webb.....	34
4.3.3. Arbetssätt i ILS-webb.....	35

4.3.4. Värdet.....	36
4.4. Beräkningsmodell	37
4.4.1. Uppsättning av modell.....	37
4.4.2. Exempeluträkning för Stockholms stad	39
5. Analys & Diskussion	43
5.1. Vikten av att beräkna värdet.....	43
5.2. Värdeberäkningar	44
5.3. Beräkningsmodellen.....	44
5.4. Värdeskapande moment.....	45
5.5. Nyttoskillnader	46
6. Slutsats	48
7. Referenslitteratur	49
Bilaga 1 – PENG	54
Bilaga 2 – Intervjuguide	55
Frågor till Stockholms stads respondenter	55
Frågor till Stratsys konsulterers respondenter	55
Bilaga 3 – Tidbesparingsmodell.....	57

1. Introduktion

1.1. Bakgrund

Styrning i kommuner blir alltmer komplicerad samtidigt som nya styrmodeller ständigt utvecklas. Forskning visar att många av de modeller som hämtas från näringslivet inte kan tillämpas i den offentliga sektorn. Det är därför viktigt att ta reda på vilka faktorer som gör att styrningen fungerar och vilka parametrar som leder till framgång. Behovet att se till nya styrfilosofier har uppkommit då flera perspektiv saknas i den traditionella ekonomistyrningen. Exempelvis saknades dimensioner som kvalitet, medarbetare och processer. (Kaplan & Norton 2007). Den nya styrningen har även en målorienterad och flexibel filosofi, till skillnad från den traditionella som är detaljorienterad och periodisk.

Verksamhetsstyrningen inom Stockholms stad blir extra viktigt med tanke på att den är en av de 500 största koncernerna i hela världen (Stadsledningskontoret 2006). Verksamheten med över 40 000 anställda syftar till att ge nästan 900 000 stockholmare, samt även näringsidkare, pendlare och besökare en funktionerande vardag och god service (Sveriges Kommuner och Landsting 2011). För detta betalar invånarna skatt, vilket gör att det är av allmänt intresse att de resurser som finns att tillgå utnyttjas så effektivt som möjligt och har en god kvalitet. Detta kräver styrning och uppföljning på hög nivå. Stockholms stad är en komplex organisation som är verksam i en föränderlig omvärld, då organisationen måste vara beredd på att inriktningar förändras var fjärde år vid val. Detta ställer höga krav på både en flexibel, men också en samordnad styrning.

Enligt Stockholms stadsledningskontor kommer Stockholms stad att behöva anställa ett stort antal nya medarbetare inom de närmaste åren med dagens effektivitetsnivå. Detta bland annat på grund av större barngrupper, samt att antalet pensionärer ökar (Stadsledningskontoret 2006). Därmed blir det ytterligare betydelsefullt att staden har en väl fungerande verksamhetsstyrning, då det är ett av stadens viktigaste verktyg för att kontrollera kostnaderna och öka kvaliteten och effektiviteten på de kommunala tjänsterna.

I början av 00-talet togs en modell fram av kommunstyrelsen för en sammanhållen struktur för styrning och uppföljning av stadens verksamheter, ILS (Integrerat system för

ledning och uppföljning av stadens verksamheter) (Borgarrådsberedningen 2005). Med denna verksamhetsstyrning kan stadens mål formuleras, kommuniceras ut och följas upp. Arbetssättet ska användas på alla nivåer inom organisationen. År 2003 implementerades ILS i ett webbaserat system för verksamhetsstyrning, ILS-webb. Syftet med verktyget var att förenkla, systematisera och kvalitetssäkra det fortsatta arbetet med ILS (ibid.).

1.2. Problemdiskussion

En väl utförd implementation av ett system för verksamhetsstyrning kan bli en kontinuerlig källa till kostnadsbesparingar och organisatoriska förbättringar, vilket hjälper företag att överleva även i finansiellt oroliga tider. Därför är det viktigt att beräkna nyttan av systemet, för att kunna motivera fortsatta investeringar och ge maximala utnyttjade fördelar. I den nedåtgående ekonomin finns en risk att felaktigt dra in alla investeringskostnader, trots att det egentligen är vid den tiden de behövs som mest. Hur är tillvägagångssättet för att beräkna värdet för ett system, där de flesta av fördelarna är icke-finansiella och saknar ett materiellt värde?

Ett annat perspektiv är själva överblicken och transparensen i organisationen. Medarbetarnas engagemang ökar när de ser vad just deras del i organisationstrådet bidrar till för att organisationen ska kunna uppnå sina mål. Vad är värdet på detta medarbetarengagemang?

Tack vare en bättre kontroll av sin styrning kan man prioritera och fördela sina resurser, så att det exempelvis direkt kan sättas in extra resurser om ett mål inte håller på att uppnås. Det ger organisationen möjlighet att uppfylla fler av sina mål, eller nå dem till en högre grad. Vad är värdet på denna måluppfyllnad?

I vanliga fall vid rapportering för en kommun som inte har ett system för sin verksamhetsstyrning utgår organisationen från en Word-mall som skickas runt mellan medarbetarna som ska rapportera för perioden. Risken är då att information sparas över i versionshanteringen för att sedan glömmas. Någon får dessutom lägga lång tid och stor möda på att se till att all information kommer in, för att sedan sammanställa den. I ett verktyg för verksamhetsstyrning följs mål och aktiviteter upp kontinuerligt under perioden. De ansvariga kan när perioden är slut skriva kommentarer och analyser direkt i

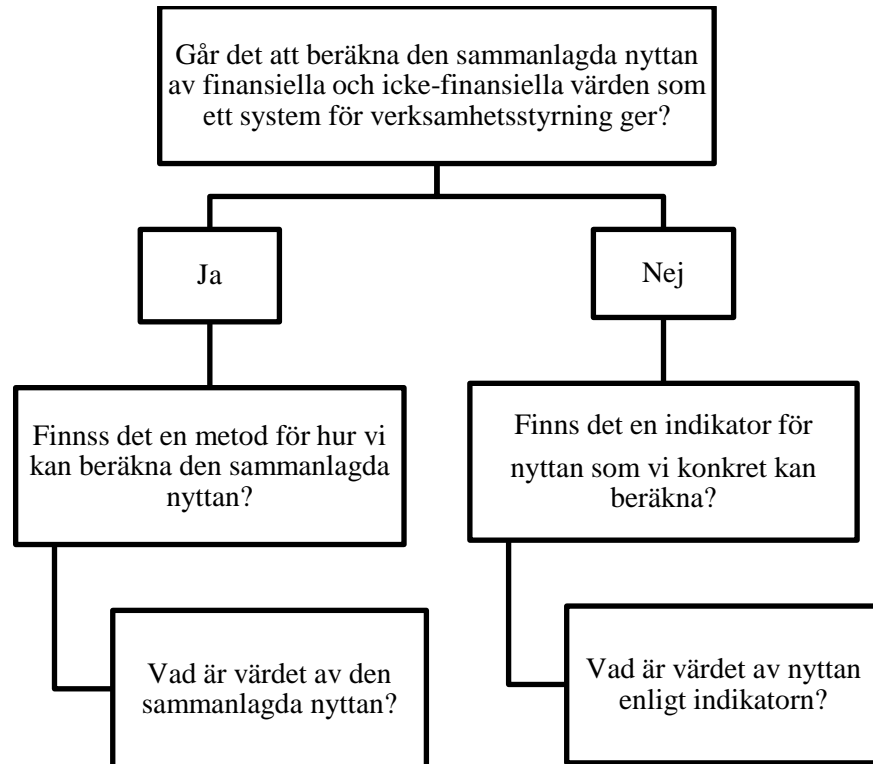
systemet, som sedan automatiskt lyfts ut till en gemensam rapport. Hur mycket tid kan detta bespara? Vad är värdet på mer korrekta rapporter?

Samtidigt som kommunerna jobbar med att utveckla sin verksamhetsstyrning får de stark kritik för att nio tiondedelar av den skattefinansierade inhemska marknaden som omsätter 820 miljarder kronor är dåligt genomlyst. Hundratals miljarder rullar genom våra offentliga förvaltningar, utan att man kan mäta produktivitet, kvalitet och effekter (Dagens Samhälle 2011). Ett verksamhetsstyrningssystem skulle kunna bidra till en ökad genomlysning, med bättre uppföljningsmöjligheter och större förutsättningar att kunna mäta sin verksamhet. Vad är värdet på denna uppföljning och mätning?

Med hjälp av ett verktyg för verksamhetsstyrning kan organisationen spara både tid och pengar. Men hur mycket egentligen, om det ens är möjligt att beräkna nyttan på, där ett flertal faktorer påverkar, varav många är icke-finansiella? Detta ska jag undersöka djupare, för att beräkna ett värde för detta. Om detta inte är möjligt att beräkna värdet ska jag undersöka ett konkret värde som indikator för nyttan, såsom tidsbesparing omräknat till pengar.

1.3. Frågeställning

Problemdiskussionen leder till följande konkreta frågor som är uppställda enligt ett frågetråd där uppsatsens riktning påverkas av resultatet i den första frågan:



1.4. Syfte

Syftet med uppsatsen är att bidra med en modell hur man kan beräkna värdet av ett system för verksamhetsstyrning i en kommun. Som belysande exempel kommer Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltning i Stockholms stad att användas. Undersökningen ska leda fram till analys och diskussion, som besvarar om det är möjligt att beräkna nyttan av ett system för verksamhetsstyrning och med vilken modell det kan göras.

1.5. Avgränsning

På grund av begränsad tidsperiod samt begränsad tillgång på information har avgränsningar gjorts.

- Bara en kommun har undersökts – Stockholm stad.

- Bara en stadsdelsförvaltning inom Stockholm stad har undersökts – Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltning.
- De funktioner i verksamhetsstyrningssystemet som inte hanterar verksamhetsstyrningen har inte tagits i beaktande vid studiens modelluppsättning.

2. Metod

2.1. Vetenskapligt förhållningssätt

I detta kapitel presenteras utifrån vilket förhållningssätt uppsatsen utgår. Detta är en viktig del, då metoden väljs utifrån det. Det finns flera skilda sätt att se på verkligheten. Ontologiska frågor rör hur verkligheten ser ut, medan de epistemologiska frågorna behandlar hur vi kan få kunskap om verkligheten. Dessa två frågor utgör en av filosofins huvudfåra (Johannessen & Tufte, 2003). I uppsatsen kommer båda begreppen tas i beaktande.

Hänsyn måste också tas till hur huruvida vetenskapen är hermeneutisk eller positivistisk. Med ett hermeneutiskt synsätt hävdas att det finns flera verkligheter, där världen ses som ett subjektivt samspel mellan individer. Positivismen hävdar att verkligheten är objektiv och därmed oberoende av forskarens existens och förhållningssätt (ibid.). Denna uppsats är främst inspirerad av den hermeneutiska filosofin, vilket kvalitativa undersökningar vanligtvis är. Detta eftersom det finns flera sätt att tolka verkligheten, beroende på vem som tolkar.

En forskningsansats kan definieras som antingen kvantitativ eller kvalitativ. Främsta skillnaden mellan ansatserna är hur de definierar förhållandet mellan teori och empiri (Bryman 2002). Kärnan i den kvalitativa ansatsen inriktar sig på process, innebörd och förståelse, medan det väsentliga i de kvantitativa metoderna är att mäta och förklara. (Nyberg 2000). Syftet med denna uppsats är att hitta ett värde på hur stor nytta är av ett verksamhetsstyrningssystem, fokuserat på en stadsdelsförvaltning på en kommun. De processer som studeras i uppsatsen består främst av människors handlingar, vilka för bästa resultat kräver en djupare inblick i organisationens arbete. Därav genomförs denna studie främst med en kvalitativ ansats, för att få en större förståelse för processerna. Insamling av data har främst varit intervjuerna som är kvalitativa, men det data som har inhämtats ifrån ILS-webb för beräkning av tidsbesparingen kan ses som kvantitativ.

Den kvantitativa ansatsen har en deduktiv syn, vilket innebär att det är teorier relaterade till ämnet som har legat till grund för empiriinhämtandet. Angreppssättet är dock delvis

induktivt, vilket innebär att allmänna, generella slutsatser dras utifrån empiriska fakta. Syftet med ett induktivt angreppssätt är att skaffa sig en så stor helhetsförståelse som möjligt för fenomenet som undersöks. Trots att de båda angreppssätten är varandras motsatser, så är det genom dessa motsättningar som ny kunskap kan bildas. Denna kombination kallas abduktion (Andersen 1998). Detta angreppssätt innebär att ett enskilt fall tolkas genom ett generellt mönster från föregående teoretiska litteraturstudier som ger förståelse till ämnet. Processen är kontinuerlig och utvecklar både det empiriska tillämpningsområdet successivt, samt justerar och förfinar teorin, vilket gör att de båda omtolkas successivt med hjälp av varandra.

I uppsatsen har även ett tvärvetenskapligt angreppssätt applicerats, vilket innebär att olika forskningsområden har förklarats och undersökts var för sig, för att sedan utreda vad de kan bidra med – både separat och tillsammans. Detta eftersom flera olika modell-teorier har undersökts, såsom kostnads-nyttoanalys och PENG-modellen. När de olika ämnesinriktningarna kopplas ihop skapar de en ny helhet, och denna helhet är större än de olika delarna var för sig (Robèrt et al 2004).

2.2. Forskningsmetod

2.2.1. Tillvägagångssätt

Problematiken är empiriskt undersökningsbar, då det finns ett flertal sätt att undersöka frågeställningen på. Några metoder var dock förknippade med svårigheter i undersökningen, främst på grund av att undersökningen skulle göras under en kort tidsperiod. För att kunna beräkna de skillnader som systemet har medfört krävs att man det finns värden för ett ursprungsläge, som man kan jämföra med sitt nuläge. Allra helst skulle uppsatsförfattaren velat följa en hel implementering av verksamhetssystemet för att få ett nollvärde, för att sedan mäta igen cirka två senare då arbetssättet har kommit på plats. Detta tillvägagångssätt var dock inte utförbart, och förkastades därmed. Det kan dock finnas andra sätt att få fram var en kommun som nu använder sig av verksamhetsstyrningssystemet befann sig innan implementeringen, exempelvis undersöka årsredovisningar från tidigare år. En kommuns årsredovisning är dock inte detaljerad som ett företags. Därtill finns det ett flertal effekter som inte kan mätas genom årsredovisningar, exempelvis tidsbesparing vid uppföljning och rapportering. Även denna metod förkastades.

Innan själva arbetet påbörjades föregicks av en halvårslång period av efterforskningar och diskussioner på företaget Stratsys som har utvecklat ett webbaserat verktyg för verksamhetsstyrning. Författaren till denna uppsats är själv nyligen anställd som konsult på företaget. Under diskussionerna resonerades om de många olika nyttorna som följer av att ha ett verktyg för sin verksamhetsstyrning. Dock var det ingen inom företaget som hade räknat ut ett värde för denna nytta. Det diskuterades om vilka olika avkastningsmått som skulle kunna användas för att bäst spegla nyttan. Av förslagen som kom upp var Return on Investment (ROI) och Time to Value (TTV) två av de alternativ som mer utförligt undersöktes. Slutsats var dock att dessa alternativ inte fyllde kriterierna för att beräkna värdet av icke-finansiella mått. Ett annat alternativ som övervägdes var att undersöka om måluppfyllelsen inom kommunen hade ökat efter införandet av systemet. Detta bedömdes dock inte möjligt, då måluppfyllelse tidigare inte hade dokumenterats.

Innan studien påbörjades gjordes en litteraturstudie inom områdena verksamhetsstyrningssystem och vilka metoder som skulle kunna vara av nytta för att beräkna värdet på ett sådant. Under litteraturstudien identifierades ett teoretiskt gap i forskningen, då det inte finns någon tidigare forskning för hur värdet för ett system för verksamhetsstyrning mäts. Det finns en mängd litteratur som förklarar betydelsen av att beräkna nyttan för ett IT-system, och annan som framhäver vikten av att ha ett verksamhetsstyrningssystem, men det fanns ingen generell testbar modell. Efter efterforskningar i litteratur och i tidigare forskning visade det sig att ingen tidigare på ett trovärdigt sätt hade lyckats kalkylera ett ekonomiskt värde på nyttan av ett verksamhetsstyrningssystem. Detta beror på att det inte finns någon vedertagen metod för att omvandla icke-finansiella värden som kvalitet, måluppfyllelse och transparens till hårda ekonomiska värden.

Med denna utgångspunkt skapades med hjälp av litteraturstudien en kunskapsbas för att kunna förstå och beskriva problemfrågan. Denna kunskapsbas har legat till grund för den teoretiska referensramen, men även till en metodmodell, såsom utformning av intervjufrågor och beräkningen av tidsvinsten, som i sin tur ytterligare har bidragit till teoribildning. Den första delen av litteraturstudien syftade till att besvara den första frågan i frågeträdet i frågeställningen, ” Går det att beräkna den sammanlagda nyttan av finansiella och icke-finansiella värden som ett system för verksamhetsstyrning ger?”. Svaret där konstaterades vara ”Nej”, så den andra delen av litteraturstudien syftade till att

besvara följdfrågorna ”Finns det en indikator för nyttan som vi konkret kan beräkna?” och ” Vad är värdet av nyttan enligt indikatorn?”.

Istället för att mäta det totala värdet av nyttan, valdes att beräkna det värdet som är ekonomiskt beräkningsbart, det vill säga tidsbesparingen av att använda systemet.

Empiriinsamlingen skedde med hjälp av intervjuer av kommunalanställda på Stockholms stad och konsulter från Stratsys, samt studier i ILS-webb. Utifrån den insamlade informationen formades en modell för tidsbesparingen som kan göras med ett verksamhetsstyrningssystem. Intervjuerna och uppsättning av modellen skedde parallellt. Den första intervjun gav grunden till hur modellen skulle sättas upp och de andra intervjuerna ledde till vissa utvecklingar i modellen. Detta arbetssätt bidrog till en abduktion i undersökningen.

Undersökningsmetoden beskriver vilken teknik som har används för insamling av data (Bryman 2002). Att använda flera olika undersökningsmetoder i samma uppsats kan vara fördelaktigt, eftersom flera olika kompletterande källor kan användas vid datainsamlingen, vilket ger mer övertygande och korrekta slutsatser i studien. Förutom intervjuerna erhöll uppsatsförfattaren behörighet att observera ILS-webb i verksamhetsstyrningssystemet, för att få en överblick av organisationens processer för att därifrån kunna göra tidsberäkningen. Dokumentstudien i systemet har kompletterat intervjuerna och belyst viktiga aspekter som inte direkt har framkommit i intervjuerna. Detta har också bidragit till att ge en mer korrekt uppfattning om de verkliga förhållandena. Det gav vidare upphov till kompletterande frågor till de intervjuade, då ny problematik uppstod vid observationen av ILS-webb.

Den verksamhetsspecifika informationen om Stockholms stad har hämtats från Internet. Mest handgriplig information har hittats på hemsidorna för Stockholms stad, Statistiska centralbyrån samt SKL, Sveriges Kommuner och Landsting. Även största delen av teorin har hittats på Internet, främst genom Stockholms Universitets och Kungliga Tekniska Högskolans databaser.

2.2.2. Intervjumetod

Samtliga intervjuer genomfördes enligt semistrukturerad metod, vilket innebar att ett antal övergripande frågor var förberedda på förhand, men den intervjuade gavs stort

utrymme att själv ta upp frågor som han tyckte var av vikt. Den semistrukturerade intervjuemetoden valdes för att få detaljrik och nyanserad information (Johannessen & Tufte 2003).

Vid urvalet av respondenter i Stockholms stad valdes personer från flera olika nivåer i verksamhetsträdet. På så sätt tillfördes erfarenheter och tankar i ett bredare spektra. Alla intervjuer av kommunalanställda skedde i den anställdas eget arbetsrum, förutom två stycken som utfördes över telefon. De intervjuer som inte skedde över telefon spelades in med hjälp av röstinspelningsfunktionen på en mobiltelefon. Detta för att den intervjuande skulle kunna koncentrera sig bättre på vad som säs för stunden, istället för att anteckna. En annan anledning var att respondenten skulle känna sig mer bekväm att prata fritt, då syftet med intervjuerna var att genom att belysa respondenternas egna perspektiv få en ökad insikt i den sociala kontexten.

Urvalet av de respondenterna i studien skedde genom ett slags bekvämlighetsurval, ett så kallat snöbollsurval, vilket innebär att kontakt tas med ett mindre antal människor som är relevanta för undersökningens ämne och använder sedan dessa för att få kontakt med ytterligare respondenter (Bryman 2002). Då undersökningarna syftar till att generera teorier, finns det inget syfte att göra ett urval av en viss population, vilket gäller för de flesta kvalitativa studierna (ibid.). Vid teoriprövning däremot är detta av stor vikt, då det är betydelsefullt att kunna generalisera utfallen till en population.

Då syftet med denna studie var att beräkna nyttan av ett verksamhetsstyrningssystem var det av vikt att urvalet till intervjuerna gjordes bland personer anställda hos Stockholms stad som hade en inblick i arbetet med ILS-webb. Urvalsprocessen skedde genom att personer som arbetar med ILS-webb kontaktades för med förfrågan om en intervju, men det var svårt att finna respondenter, då många hade ett fulltecknat schema eller inte ens var nåbara på telefon. Från den första intervjuade respondenten var det lättare att nå de kollegor som respondenten hänvisade till, som skulle kunna ge ett bidrag till studien. Detta gav snöbollseffekten tidigare beskriven.

Ursprungligen var det inte beslutat hur många personer som skulle intervjuas. Efter att fem respondenter från Stockholm stad och tre respondenter på Stratsys hade intervjuats bedömdes att ytterligare framkommen information var så avtagande för varje intervju och att marginalnyttan för fler intervjuer var låg.

Av de fem respondenterna på Stockholms stad ville två av dem behålla sina namn anonyma. Eftersom namnen inte heller är relevanta för uppsatsens slutsats har uppsatsförfattaren valt att inte skriva ut namn på samtliga respondenter, utan benämna dem med deras yrkesposition istället.

2.3. Vetenskaplighet

2.3.1. Validitet

Med validitet menas giltighet, dvs. om studien ger den information som den är avsedd att mäta. Studien är då gjord på några få objekt, men är tillämpbar för flera. I detta fall är organisationen som har studerats i empirin unik, men i grunden finns det många liknande, eftersom att alla kommuner är uppbyggda på liknande sätt. På detta sätt kan det bevisas att studien kan användas vid liknande jämförelser. Författaren till denna studie anser att studien har en hög validitet, då denna har genom intervjuer och undersökningar fått möjlighet att göra egna observationer. Detaljerna i studien är även tillräckligt noggranna för att andra ska kunna relatera till studien.

Empiriinhämtningen har skett på flera olika sätt, vilket ökar studiens validitet. Detta gäller även vid intervjuerna, där flera personer på olika positioner inom organisationen har intervjuats. De genomförda intervjuerna har spelats in för att minska risken att svaren förvrängdes i efterhand eller glömdes bort. Detta även för att vissa yttranden kunde visa sig ha betydelse först i efterhand. Det är också av betydelse att de intervjuade kände sig bekväma med inspelningen som skedde på en mobiltelefon. Detta för att den intervjuade inte ska missa eller undanhålla relevant information för studien. Intervjumallen som användes var bred, och på så sätt kunde den intervjuade själv styra samtalet mot den information som de själva tyckte var relevant. Att författaren har kunnat gå tillbaks för att bekräfta eller få utvecklat svar från intervjuerna har ökat studiens tillförlitlighet.

2.3.2. Reliabilitet

Reliabilitet visar studiens tillförlitlighet, det vill säga om en annan forskare skulle göra om samma studie med samma metod, bör denne komma fram till samma slutsatser. Om samma resultat fås har studien en hög tillförlitlighet. I detta fall kan studiens reliabilitet

ifrågasättas, då fallstudien bara har gjorts för en stadsdelsförvaltning på en kommun. Därav kan tillförlitligheten inte bevisas. Att abduktionen har växlat mellan utveckling av det empiriska tillämpningsområdet och justering av teorin bidrar dock till en ökad reliabilitet. På detta sätt ökar även validiteten, då växelverkan gör det möjligt att bekräfta redan identifierade teorier och kompletteringar med nya sådana.

En metodtriangulering har gjorts, vilket ökar studiens reliabilitet. Vid metodtriangulering används flera skilda metoder i en studie, i detta fall genom litteraturstudie, intervjuer, dokumentstudier samt studier av systemet. Då kan flera olika perspektiv undersökas för att bedöma om de leder till liknande slutsatser (Johannessen & Tufte 2003).

En faktor som minskar reliabiliteten är att intervjuerna i studien har styrts av forskarens egna uppfattningar, på sätt att frågor som författaren till denna uppsats själv tyckte var relevanta för frågeställningen har ställts. En annan forskare hade möjligen gjort en annan bedömning, vilket hade kunnat ge att annan information hade framkommit. De multipla datakällor som används i denna studie kan därigenom ändå påverkas av forskarens subjektivitet. Ett sätt att undvika denna kritik är att komplettera undersökningen med att utföra enkätundersökningar, då dessa inte kan påverkas på samma sätt.

2.4. Metodkritik

En vanlig kritik som riktas mot kvalitativa undersökningar är att de i stor utsträckning bygger på felaktiga uppfattningar om vad som är betydelsefullt och även på det personliga förhållandet som etableras med undersökningspersonerna (Bryman 2002). Då forskarens roll är avgörande för resultatet av genomförandet vid kvalitativa undersökningar, kan det uppstå svårigheter att göra om dessa studier med samma resultat. Anledningen till detta är att den information som registreras och observeras varierar på forskarens intressen (ibid.). Detta gör det i princip omöjligt att replikera en datainsamling via semistrukturerade intervjuer.

Av undersökningsmetoderna ses kritik i generaliseringsproblemet, då det finns en osäkerhet om de utvalda respondenterna i intervjuerna är representativa för övriga (Jacobsen 2002). En kvantitativ undersökning med enkäter hade motverkat problemet, men istället gett upphov till nya problem, såsom att studiens objektivitet förloras då frågor och svarsalternativ är förutbestämda och respondenten inte tillåts svara fritt.

Vidare kan kritik ges mot snöbollsurvalet av intervjuade personer, då det finns en risk att de deltagande medvetet eller omedvetet hänvisar till kollegor som har liknande åsikter om ILS-webb som de själva. Det skapas då en osäkerhet i urvalsprocessen, då det inte kan säkerställas huruvida respondenterna representerar en allmän eller snäv åsikt om situationerna på förvaltningarna.

Angående den semistrukturerade intervjumetoden kan det kritiseras att största delen av frågorna ställdes beroende på svaret på den tidigare frågan. Detta gav att de olika respondenterna fick olika frågor ställda till sig. Detta skulle kunna ge minskad begreppsvaliditet i studien, då forskaren utifrån sitt subjektiva intresse formulerar frågorna. Dock fullständigades intervjuerna med andra datainsamlingsmetoder i studien, delvis för att bemöta denna kritik.

3. Teoretiskt perspektiv

3.1. Kommunal verksamhetsstyrning

Kommunerna är en gammal organisatorisk företeelse som i Sverige härstammar från 1860-talet. Detta har gjort att organisation, redovisning och ekonomisk styrning sker på traditionella och väl vedertagna grunder genom lagstiftning och praxis. En kommun har tidigare varit mycket hierarkiskt uppbyggd, men under de senaste decennierna har omorganiseringar gjorts med avseende på att decentralisera kommunorganisationen (Amnå & Wise 1993). Många försök och experiment har också gjorts för att göra de kommunala organisationerna mer effektiva genom att tillämpa idéer från företagsvärlden, allmänt kallat New Public Management (Almqvist 2006).

I icke-vinstdrivande organisationer är det svårt att hitta bra mått på effektivitet. Där vinstdrivande företag använder räntabilitetsmått och andra finansiella nyckeltal, måste de icke-vinstdrivande hitta andra mått. I aktiebolag har de externa intressenterna, dvs. aktieägarna, i princip bara ett krav som också är gemensamt för alla, vilket är kravet på avkastning. I offentlig verksamhet däremot finns flera olika grupper med olika krav på vad organisationen ska tillgodose, vilket även ger mer komplexa prestationsmål. Detta gör framgången svårämten, samt att det blir svårt för ledningen att förmedla ekonomiska mål nedåt i verksamheten och styra medarbetarnas förmåga (Kullvén 2001).

De kommunalanställda har olika bakgrund med skiftande professioner, vilket ger att många chefer i organisationen har annan utbildning än ekonomisk. Många har en humanistisk utbildning och därmed ett humanistiskt synsätt, vilket leder till att de snarare ser organisationers prestationer utifrån mjuka värden än ekonomiska data (Jacobsson 2002). I offentliga organisationer är förändringstempot ofta högt, då visioner och därmed också styrning och arbetssätt i organisationen förändras när den politiska majoriteten skiftar. Det är inte givet att politiker och tjänstemän har samma visioner. Att så effektivt som möjligt använda skattepengarna för att utföra tjänster med högsta möjliga kvalitet bör dock vara det gemensamma målet (Ericson 2010). Den största kostnaden i tjänsteproduktionen är tid, det vill säga de anställdas löner. Detta gör att ju mindre tid

som förbrukas i icke-kundvärdeskapande processer, desto mer värde får skattebetalarna ut per betald skattekrona.

3.2. Värdeberäkning av icke-finansiella tillgångar

Två tredjedelar av ledande befattningshavare, vars företag använder sig av verksamhetsstyrning, säger att det har en positiv effekt på aktieägarvärdet. Desto bredare fördelningen av informationshanteringssystem - och verksamhetsstyrningssystem, desto högre potentiell avkastning på investeringen. Ett framgångsrikt verksamhetsstyrningssystem inser att inte alla anställda behöver visa data på samma sätt, eller att visa samma data (BusinessWeek Research Services 2008).

Traditionellt vid diskussion av avkastning skulle hänsyn bara ha tagits till de ekonomiska fördelarna. Men i dagsläget, då IT har blivit en viktig möjliggörare för affärsverksamheter, går nyttans räckvidd långt över vad som kan beräknas traditionellt. Till skillnad från materiella ekonomiska vinster, finns det inga fasta formler för att beräkna värdet av immateriella vinster. Men att ha dem i åtanke och placera dem vid sidan av beräkningsbara fördelar vid varje beslut kring tekniska implementationer, kan hjälpa företag att göra mer medvetna val som garanterar långsiktig vinst (Khan 2008).

En studie visade att för det genomsnittliga integrerade IT-systemet tar det företag nästan 10 månader att implementera, och implementationsinsatserna fortsätter långt efter att den första milstolpen är nådd. Trots den stora investeringen som det innebär visade studien att 32 % av företagen i studien aldrig beräknade värdet för att kostnadsrättfärdiga projektet och 33 % mätte aldrig den faktiska avkastningen (Jutras 2009). Detta är en ökning sedan tidigare mätningar, som kan misstänkas bero på de nuvarande ekonomiskt oroliga tiderna. Fokusskiftet är dock oroande, då det inte är fördelaktigt att låta vänta på implementering av integrerade IT-system, eftersom dessa har potential att minska kostnaderna.

Utformningen av ett effektivt sätt att utföra en mätning av ett system, som innefattar val av lämpliga åtgärder och metoder för att analysera resultaten, är central för att anpassa en organisations verksamhet med dess strategiska inriktning. Trots sin betydelse är detta ett område som många organisationer misslyckas med att lösa effektivt. Resultat från en empirisk undersökning av en online-undersökning tyder på att organisationer

med mer mogna verksamhetsstyrningssystem ger bättre resultat i termer av kunder, finansiella och marknadsutförande (Evans 2004).

En stor utmaning i att förbättra prestanda är att identifiera orsakerna till dålig prestanda, samt hindren för bra prestanda. Ett bra mätsystem ger ett mått på hur en process har förbättrats och ger en systematisk metod för att identifiera prestandahinder. En annan fördel med att mäta är att en process som en gång mätts då blir en organisatorisk resurs och kan därför återanvändas som en immateriell tillgång (Wickhorst 2002). En nyttoanalys som mäter värdet skapar nya områden av värde från en organisations befintliga, undervärderade tillgångar. En väl utvecklad mätmetod för att genomföra nyttoanalysen för ett system är viktig av flera skäl: för att motivera kostnaderna för genomförandet av systemet, men lika viktigt är det att ge en anledning för att säkerställa att processförbättring sker. Mätsystemet ska vara relativt enkelt att använda. Det slutliga målet är inte att mäta till förmån för mätning, målet är förbättring. Mätningen bör därför knytas till de strategiska och funktionella målen för organisationen (Tadeu de Oliveira et al 2009).

I dagsläget diskuteras flitigt i fackpress och litteratur svårigheterna att mäta nyttan av IT-investeringar. Många menar att det inte finns någon direkt relation mellan IT-investeringar och finansiellt resultat, bland andra David P. Norton som är en av skaparna till Balanced Scorecard-modellen (Wallström 2000). Det finns ett flertal orsaker till svårigheterna att mäta resultatet av en IT-investering. Bland annat måste nyttan mätas i effekterna av användningen. Då nyttan uppstår på flera håll i verksamheten är det svårt att isolera dessa effekter. Dessutom kan det vara svårt att avgöra tidsperioden innan de positiva effekterna uppstår. Den två vanligaste anledningarna till att uträkning av ROI inte övervägs av företag är att ROI är för svårt att mäta samt att systemet ses som en nödvändighet för organisationen (Jutras 2009). Paul Strassmann (2001) menar att svårigheten med att mäta nyttan av ett IT-system ligger inbäddat i det traditionella förhållningssättet till teknik-implementation och dess motiveringar, komplexiteten i mänskliga faktorer, och den dunkla definitionen IT-världen använder för att definiera kunskapshantering.

Under det senaste årtiondet har allt fler företag börjat mäta icke-finansiella värden, såsom kundlojalitet, medarbetarnöjdhet och andra områden som inte är finansiella, men som tros påverka lönsamheten i slutändan. Genom att göra detta kan flera fördelar fås, bland annat

att medarbetarna kan få bättre information om specifika åtgärder som måste göras för att nå de strategiska målen. Även investerare i företaget kan få en bättre känsla för företagets övergripande prestationer (Ittner & Larcker 2003). I en kommun kan investerarna liknas med medborgarna, som vill veta hur deras skattepengar används.

Förverkligandet av affärsvärden av ett IT-system är mycket beroende av de aktiviteter som sker genom hela implementeringen. Det sker från anpassning av strategi i organisationen, genom det sätt på vilket verksamhetens fördelar mäts. Den faktiska mätningen av dessa är fortsatt utmanande på grund av den försenade, indirekta och immateriella karaktären hos många av dess fördelar (Smith & Crossland 2008).

3.3. New Public Management

Offentliga organisationer har genomgått flera stora förändringar under de senaste decennierna, såsom kommunsammanslagningar, demokratireformer, decentralisering, målstyrning och beställar-utförarmodeller. Det har dock funnits ambitioner att förbättra verksamhetsstyrningen inom offentlig sektor och i kommunala organisationer (Almqvist och Wällstedt 2010). Den offentliga sektorn präglas i allt högre grad av organisationsformer hämtade från näringslivet. De går ofta under samlingsnamnet New Public Management (NPM) och karaktäriserar de två senaste decenniernas förändringar i offentlig sektor. De centrala delarna vid införandet syftar till att synliggöra verksamhetens prestationer och effekter genom bland annat kontraktsstyrning, konkurrensutsättning och i högre grad managementliknande styrning och kontroll (Almqvist 2006).

NPM förespråkar att staten ska koncentrera sig på reglering och finansiering av den offentliga verksamheten. Den bör avstå från produktionen av välfärdstjänster, till förmån för privata aktörer (Stolt och Winblad 2009). Med Marknaden och Företaget som förebilder har begreppet ”kund” fått ett stort genomslag i NPM-rörelsen, då många kommuner pratar om sina medborgare som kunder (Brunsson 1998). Detta har lett till att ökat fokus har hamnat på kvalitet och verksamhetens resultat. Ett annat exempel på hur kommuner har gått mot att vilja likna företag är när förvaltningar höjer kravet på ökad självbestämelse. I de fallen är det viktigt att ha ett väl fungerande styrverktyg och målstyrning brukar då förespråkas.

Forskning visar att delar av NPM, exempelvis konkurrensutsättning, kan bidra till en mer produktiv verksamhet med en ökad kostnadsmedvetenhet. Dock visar även forskning på att verksamhetsstyrningen genom kontrakt med avknoppade kommunala enheter eller privata entreprenörer har haft stora brister gällande styrning och uppföljning av verksamhet och kvalitet (Almqvist 2006). Även decentraliseringsförsöken i kommunerna har ur ett kvalitets- och verksamhetsperspektiv förknippats med styrproblem (Almqvist och Högberg 2003).

Organisationsreformer har ofta syftat till att få en bättre kontroll över ekonomin och att hålla de ekonomiska ramarna. De stora reformerna har ofta utlösts av en krisartad ekonomi (Jönsson 1997). I och med detta kan sägas att det klassiska ekonomistyrningsperspektivet har en benägenhet att ta över styrprocesserna på bekostnad av verksamhetsstyrningen som strävar till att mäta, följa upp och visualisera annat värdeskapande i organisationen, såsom kvalitet, kundnytta, kompetens och arbetsmiljö (Almqvist 1998).

Verksamhetsstyrningen bygger på att visualisera värdeskapandet och på så sätt göra det möjligt för såväl medborgare som politiker att jämföra bättre och sämre verksamheter. Då kan man följa upp vilka faktorer som leder till en god kvalitet i verksamheten, så att organisationens ledning kan fatta bättre beslut om till exempel resurstilldelning och organisering av verksamheten (Almqvist och Wällstedt 2010). Även medborgarna gynnas av detta då de lättare kan välja bland annat skola, förskola och äldreboende, och samtidigt få en uppfattning om hur de folkvalda politikerna lyckats i sitt arbete.

Forskning visar att för att en kommun ska kunna upprätthålla en finansiell stabilitet är det viktigt att ha en stark koppling mellan resurser och mål, samt att vidmakthålla dessa kopplingar genom hela organisationen (Knutsson et al 2008). Det är dock inte evident att det har uppnåtts någon ökad effektivitet till följd av de nya styr- och organisationsmodellerna. Det är svårt att tydligt särskilja externa och interna faktorer som förorsakat eventuella besparingar, från de verktyg som kan klassas som NPM-orienterade (Almqvist och Wällstedt 2010).

3.4. Kostnads-nyttoanalys

Företag söker alltmer efter att förbättra sin effektivitet genom att använda verktyg för att mäta vilka av företagets affärsprocesser som ger störst positiv effekt för en organisation. En av de bästa metoderna för detta är en kostnads-nyttoanalys (CBA, från engelskans Cost Benefit Analysis) för att uppskatta en avkastning på investeringen eller för att avgöra hur väl eller hur dåligt, en planerad åtgärd kommer falla ut (Wickhorst 2002). Denna metod går ut på att uppskatta en åtgärds kostnader och nyttor och att väga dessa mot varandra. De vanligaste positiva eller negativa konsekvenser av ett projekt, omfattas av:

- Effekter på användare eller deltagare
- Effekter på icke-användare och icke-deltagare
- Externa effekter
- Alternativkostnad eller andra sociala förmåner

I Sverige har metoden används sedan 1960-talet och då som beslutsunderlag gällande bland annat transportinvesteringar, energiprojekt, åtgärder inom miljöområdet och hälso- och sjukvårdsområdet (Mattsson 2004). Att genomföra en kostnads-nyttoanalys är en utmanande uppgift, men en översikt av analysprocessen kan underlätta förståelsen för de utmaningar som organisationen möter och hur de kan lösas.

CBA är en systematisk process där man kan beräkna och jämföra fördelar och kostnader av ett projekt eller ett beslut. I CBA är fördelar och kostnader uttryckta i monetära värden och justeras för pengarnas tidsvärde, genom att omvandla den framtida förväntade flöden av kostnader och fördelar till ett nuvärde med hjälp av en diskonteringsränta, då flödena tenderar att inträffa vid olika tidpunkter (ibid.). Trots att en kostnads-nyttoanalys kan användas till nästan vad som helst det är oftast gjort på finansiella frågor.

För att kunna genomföra en CBA krävs en tydlig problemställning som man kan analysera. Det är av vikt att det finns olika alternativ att jämföra och analysera. Vanligt förekommande är att man använder sig av ett nollalternativ, det vill säga vad som sker om man inte inför någon åtgärd, som referensalternativ. Detta görs för att få en alternativkostnad att referera till, då denna blir den alternativa användningen av resurserna om åtgärden ifråga inte genomförs (Mattsson 2004). Sedan jämförs för- och nackdelar systematiskt och redovisas var för sig, för att sedan kvantifieras och värderas.

Det är en stor fördel om kostnaderna och nyttorna är uttryckta i samma enhet. Så många kostnader och nyttor som möjligt bör översättas till monetära enheter, för att underlätta analysen. Eftersom det sällan går att uttrycka alla kostnader och nyttor i monetära enheter är det viktigt att åtminstone de större posterna är det.

Noggrannheten av resultatet av en kostnads-nyttoanalys beror på hur exakt kostnader och nyttor har uppskattats. Studier tyder på att resultaten av kostnads-och intäktsanalyser bör behandlas med försiktighet, eftersom de kan vara mycket bristfälliga (Growdy 2007). Felaktiga lönsamhetsanalyser leder sannolikt till ineffektiva beslut. Orsakerna till dessa felaktigheter inkluderar:

- En övertilltro av tidigare liknande projekt (ofta olika i funktion, storlek eller/och kompetensnivå hos gruppmedlemmarna).
- Ett starkt beroende av projektets medlemmar att identifiera (minnas från sina kollektiva tidigare erfarenheter) de betydande kostnadsdrivarna.
- Olämplig användning av heuristik för att uppskatta den monetära kostnaden för immateriella tillgångar.
- Att inte skingra det oftast omedvetna fördomar av gruppmedlemmarna (som ofta har ett egenintresse i att ett beslut går vidare).

En annan utmaning för kostnads-nyttoanalys kommer från att avgöra vilka kostnader som bör ingå i en analys (de betydande kostnadsdrivare). Detta är ofta kontroversiellt, eftersom organisationer eller intressegrupper kan tycka att vissa kostnader bör ingå eller undantas från en studie. Finansiella kostnader tenderar att vara mest nogga representerade i lönsamhetsanalyser på grund av relativt rikliga marknadsdata (ibid.).

3.5. PENG-modellen

Detta kapitel bygger på boken ”Öka nyttan av IT” (Dahlgren et al 2000). PENG (Prioritering Efter Nyttogrunder) är en modell för värdering av IT-investeringar som har utvecklats av tre ledningskonsulter, som slogs av instinkten att IT-investeringar sällan leder till den nytta i verksamheten som är möjlig att uppnå. Med hjälp av PENG-modellen kan man göra en nyttovärdering genom att kartlägga de nyttor som en IT-investering skapar för företaget och värdera dessa i pengar. Nyttan är oftast en kombination

av kostnadsbesparingar och ökade intäkter. Resultatförbättringen och nyttan med att nyttovärdera visualiseras i uppställningarna i Bilaga 2.

Det övergripande syftet med modellen är ”att förbättra styrningen av IT-baserad tjänsteproduktion och att ta fram metoder för bland annat värdering och prissättning av tjänster” (Dahlgren et al 2000 sid 19). Det ska också vara en enkel och praktisk modell för att värdera nyttan av IT i verksamheten. Mjuka nyttoeffekter är oftast indirekta och svårvärderade, vilket gör att de glöms bort i traditionella kalkylmodeller. Exempel på detta är andel nöjda kunder eller personaltrivsel. PENG-modellen är väl lämpad att kombinera med styrmetoder som fokuserar på mjuka nyttor, exempelvis Balanced Scorecard.

En av fördelarna med att använda PENG-modellen är att de personer som deltar i värderingen får en gemensam syn och förståelse för vad som är viktigt. När värderingen genomförs diskuteras på vilka sätt verksamheten kan utvecklas och förbättras och målet är att alla ska nå en samsyn om viktiga aspekter. Värderingen av nyttor kan ses som ett bra sätt att kommunicera på inom organisationen och därigenom förbättra genomförandet. En positiv bieffekt är att brister i verksamheten ofta upptäcks vid värderingen, eftersom vetskap om de nuvarande processerna fås (ibid.).

Det är av vikt att rätt personer deltar i värderingsprojektet för att uppnå ett gott resultat. De bör ha stor verksamhetskunskap och minst två personer bör ha en beslutsfattande roll för att få gehör för resultatet (ibid.). Det kan vara svårt att hitta personer som är representativa för hela verksamheten och som dessutom inte redan är starkt engagerade i andra arbetsuppgifter.

PENG-modellens utförande är indelat i tre faser som ytterligare är indelade i totalt tio steg. En kort beskrivning av stegen följer nedan (ibid.):

Förberedelsefas

Steg 1. Bestäm syftet: I första steget av förberedelsefasen bestäms syftet med nyttoanalysen och vilket system som ska värderas. Värderingen underlättas om även huvudmål för systemet definieras. Åtanke bör även tas till tidsaspekten när den nytta som vi ska värdera uppstår.

Steg 2. Skapa insikt: För att få en framgångsrik värdering måste insikt om fördelarna ges till ledningen. Betoning bör ges att analysen berör verksamhetens förändringsmål, istället för teknik.

Steg 3. Bestäm och avgränsa objektet: I detta steg avgränsas objektet som ska analyseras. En definition för systemet bör skapas och det är viktigt att hela gruppen har samma definition och uppfattning om vad som ska värderas.

Steg 4. Beskriv objektet (processer/system): För en lyckad värdering bör ett klart definierat är- och börläge utformas. Ju tydligare dessa är, desto lättare blir det att analysera skillnaden.

Analysfas

Steg 5. Identifiera nyttoeffekter: I första steget i analysfasen identifieras nyttoeffekter genom att gruppen brainstormar fram både stora och små effekter av systemet. Dessa skrivs med fördel på post-it-lappar för att underlätta för senare strukturering.

Steg 6. Strukturera nyttoeffekterna: De framkomna effekterna sorteras i grupper till en struktur där sambanden mellan effekterna klargörs och effekterna kan relateras till huvudmålet.

Steg 7. Värdera nyttoeffekterna: Detta är det svåraste steget där nyttoeffekterna ska värderas. Många menar att vissa effekter inte går att värdera, men författarna menar att det går att få fram en subjektiv värdering. Varje nyttoeffekt beräknas för sig.

Steg 8. Beräkna kostnaderna: Här beräknas kostnaden för att uppnå nyttan enligt steget ovan.

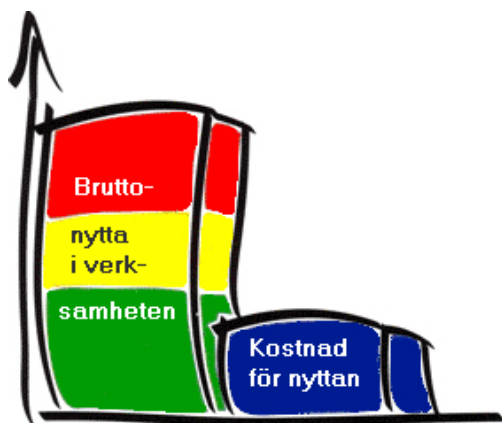
Kvalitetssäkringsfas

Steg 9. Validera och bedöm risker och hinder: Här värderas granskningen kritiskt. Bland annat ifrågasätts om bedömningen är realistisk, om det finns några risker som kan äventyra nyttoeffekterna och vad i så fall kan göras för att undvika dessa risker.

Steg 10. Beräkna nettoytan: Slutligen uppdelas nyttorna i tre kategorier:

- Röd: Svårvärderad nytta - Exempelvis kunder som får en bättre inställning till företaget.
- Gul: Indirekt resultatpåverkande nytta - Exempelvis förbättrad service till kunder.
- Grön: Direkt resultatpåverkande nytta - Exempelvis personalreduktion som leder till minskade kostnader.

Sist förs samtliga beräknade nyttoeffekter och kostnader in i ett diagram där nettoytan kan beräknas, enligt Figur 1 nedan.

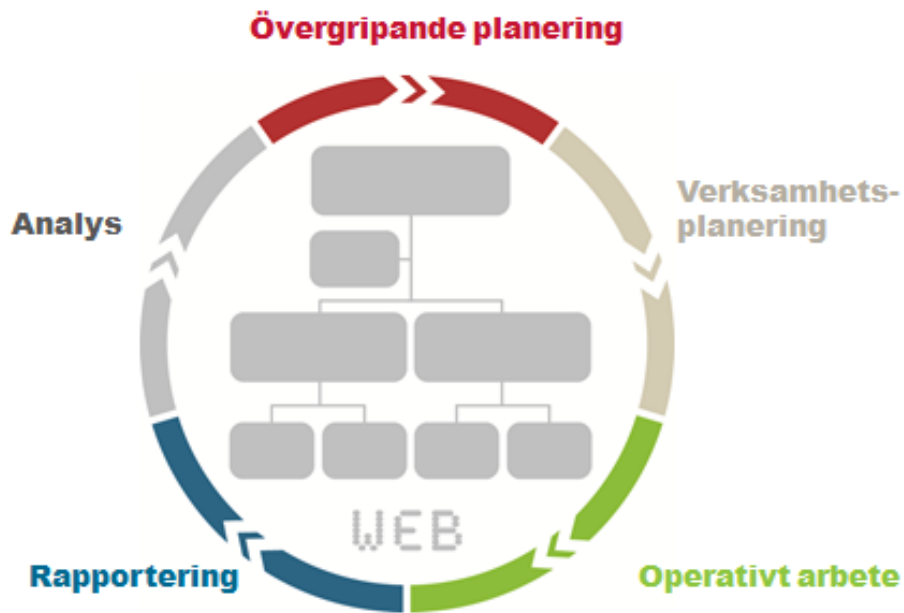


Figur 1. Exempel på ett PENG-diagram (Dahlgren et al 2000)

3.6. Verksamhetsstyrningssystem

Ett system för verksamhetsstyrning är ett verktyg för att stödja och förenkla ett företags totala verksamhetsstyrningsprocess, från planering och dokumentation till operativt arbete med uppföljning, rapportering och analys. Istället för manuell insamling och egenkonstruerade rapporter länkas allting samman i ett system med bättre överblick och resultatgenerering i realtid för samtliga delaktiga. Systemet är oftast ett webbaserat verktyg som samlar ihop strategier från flera olika styrdokument eller planer till exempel en affärsplan, verksamhetsplan, enhetsplan, kvalitetsplan eller miljöplan (Stratsys 2011).

I systemet kan organisationen övergripande planera sin verksamhet utifrån sina styrdokument och bryta ner målen genom hela organisationen. På sätt säkerställer man den röda tråden i målarbetet, når ut med sina mål genom hela organisationen och ser till att det finns en bäring till de övergripande målen när sedan verksamheterna planerar sina mål. Dessutom säkras den operativa uppföljningen av nyckeltal och aktiviteter, för att sedan inkluderas i de officiella kommungemensamma uppföljningsrapporterna. I samband med att styrmodellen sätts upp i ett system, fås också automatiskt en kvalitetssäkring i och med att det tydliggörs ser hur mål, nyckeltal och aktiviteter sammanhänger från ett centralt håll, vidare till förvaltningar och enheter längre ner i organisationen. Därefter kan alla ansvariga i organisationen operativt arbeta med verksamhetsplanen, till exempel lägga till och bocka av aktiviteter, uppdatera nyckeltal. Allt detta är sådant organisationen måste jobba med för att driva strategierna framåt (Management Advisory Committee 2001).



Figur 2. Verksamhetsstyrnings-snurren (Stratsys 2011)

Ett verksamhetsstyrningssystem skapar även struktur i det interna arbetet med rapportering och uppföljning. Verktöget ger oftast stöd för de typer och format av rapporteringsmallar som normalt annars hanteras i Officepaketet, vilket leder till att organisationen får ett enhetligt utseende och ett gränssnitt som underlättar det administrativa arbetet (Stratsys 2011). Detta skapar ordning och reda och höjer kvaliteten på uppföljningen. Den tid som frigörs kan istället läggas på kvalitativ uppföljning och konstruktivt analysarbete som i sin tur ger bättre underlag till fortsatt planering av verksamheten.

System för verksamhetsstyrning kan antingen vara helt styrmodellsoberoende alternativt specialiserade på en specifik styrmodell, exempelvis Balanced Scorecard, LOTS, Malcolm Baldrige och Six Sigma (Evans 2004).

4. Empiri

4.1. Verksamhetsstyrning i Stockholms stad

Stockholms stad har en politisk organisation som den drivs av en hög grad av decentraliserat ansvar, vilket innebär att beslut i stor grad fattas lokalt så nära medborgarna som möjligt. Staden använder sig av ILS för sin verksamhetsstyrning, ett system för integrerad ledning och uppföljning av verksamhet och ekonomi. Styrmodell utgår från Vision 2030 – ”Ett Stockholm i världsklass som redovisar långsiktiga mål, vilka utmaningar staden står inför samt strategier för långsiktig och hållbar utveckling” (Stockholms stad 2011)

Högst i organisationen återfinns kommunfullmäktige och kommunstyrelsen som är stadens centrala politiska ledning. Deras förvaltningar är stadsledningskontoret och KF¹/KS² kansli som har ansvar för styrning, uppföljning och utveckling av stadens verksamheter. De arbetar med övergripande strategiska frågor och ska ha en helhetssyn på stadens totala verksamheter. Besluten som tas fattas i enighet med de politiskt fattade besluten från kommunstyrelsen.

De underliggande stadsdelsförvaltningarna och fackförvaltningarna har varsina tillhörande politiska nämnder och de kommunala bolagen har styrelser. Totalt i Stockholms stad består tjänstemannaorganisationen av 14 stadsdelsförvaltningar, 15 fackförvaltningar och 17 bolag. Figur 3 nedan visar en förenklad uppställning av detta.



Figur 3. Stockholms stads organisationsträd (Stockholms stad 2011)

¹ Kommunfullmäktige

² Kommunstyrelsen

Simplifierat kan sägas att nämnderna beslutar vad som ska utföras, medan enheterna beslutar hur. Den dagliga verksamheten i Stockholms stad sköts följaktligen av stadens förvaltningar och även bolag. Stadsdelsförvaltningarna ansvarar bland annat för social omsorg, äldreomsorg och förskoleverksamhet. Fackförvaltningarna hanterar verksamheterna som är av intresse för hela staden och där det inte har lönat sig att dela upp verksamheten (ibid.).

4.2. ILS-webb

De verksamheter som bedrivs av Stockholms stad är vitt skilda, allt från kyrkogårdar till förskolor. Därutöver ska staden främja en positiv samhällsutveckling och ha en god personalpolitik, vilket gör att även exempelvis personal-, jämställdhets- och miljöfrågor ska tas hänsyn till. För denna komplexa organisation krävs ett verktyg för att överblicka, styra och följa upp resultaten av styrningen (Mogård & Moreau 2006).

I Stockholms stad sköts organisationens målstyrning med ILS, vilket står för ”Integrerat system för ledning och uppföljning av stadens verksamheter”. Beslutet att införa ILS togs år 2001 med syftet att säkerställa att de politiska målen och besluten skulle nå alla nivåer i organisationen. ILS ska bidra med en kvalitetsstrategi som har fokus mot en effektiv resursanvändning och utförliga redovisningar av vilka värden som har skapats för medborgarna. Den ger även former för målnedbrytning och en dialog mellan de olika nivåerna i organisationen. De ledande tankarna kring ILS är (ibid.):

1. Knyta samman ekonomi- och verksamhetsstyrning
2. Verka för målstyrning och resultatuppföljning
3. Arbeta för synsättet styrning-kvalitet-uppföljning
4. Fokus ska ligga på kärnverksamheten
5. Enkelhet och tydlighet i alla dokument
6. Bidra till utveckling genom effektiv uppföljning/analys
7. Ge formerna för kommunstyrelsens uppsiktsplikt
8. Samordna och begränsa antalet styrdokument
9. Integrera styrning/uppföljning av olika områden
10. Balansera samordningsbehov och förvaltningarnas olikheter

År 2005 uppmärksammades kritik mot ILS av stadsledningskontoret, då det framkom att systemet var dåligt anpassad till nämndernas verksamhet och organisation. År 2007

köptes dagens system för verksamhetsstyrning in från konsultbolaget Stratsys. Med systemets hjälp kunde alla mål, åtaganden, aktiviteter och indikatorer läggas in ett webbaserat verktyg och utifrån det synliggöra alla stadens verksamheter inklusive deras mål och resultat ända ner på enhetsnivå. Den så kallade ILS-webb utvecklades fortfarande ständigt och innefattar numera även bland annat att kunna planera, följa upp och rapportera risk- och väsentlighetsanalyser och internkontrollplaner (Stockholms stad 2011).

ILS-webb är uppbyggd enligt samma modell som ILS, som i grunden bygger på målstyrning. I ILS-webb illustreras de nivåer som finns i organisationen på ett överskådligt sätt. Olika slags mål formuleras på de olika nivåerna. I ett övergripande perspektiv kan man se att samtliga enheter i Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltning tillsammans uppfyller stadsdelens mål, genom att uppfylla sina egna mål. På samma sätt uppfyller stadsdelarna tillsammans Kommunfullmäktiges mål genom att uppfylla sina egna.

Politikerna i kommunfullmäktige sätter inriktningsmål på översta nivån som är övergripande strategier för stadens verksamheter. Dessa mål bryts sedan ned till KF:s mål för verksamhetsområdet, vilket är utgångspunkten för de mål som formuleras i nämnderna. Dessa mål beslutas av den berörda nämnden efter att ha formulerats av motsvarande förvaltning och är anpassade för de olika verksamheterna. Förvaltningarnas uppgift är även att säkerställa att dess enheter arbetar på ett resurseffektivt sätt, för att nå målen inom respektive områden. Det är viktigt att målen anpassas efter rådande situation och förutsättningar på enheterna. Målen bryts ned ytterligare till åtaganden, som är en beskrivning på arbetssätt och resursanvändning. För att kunna uppfylla åtagandena formuleras aktiviteter kring dessa som ska genomföras. Aktiviteterna är mycket definierade och riktade till en speciell enhet inom stadsdelsförvaltningen eller på en facknämnd. Specifikt för aktiviteter är att de alltid har ett start- och slutdatum (ILS-webb).

De områden som är mer komplexa har i flera fall egna styrdokument. Exempel på dessa är personal och miljö. Andra områden som synliggörs och arbetas med i ILS-webb är internkontrollplanen och läroplanen (ibid.).

En rapport som specifikt har granskat verksamhetsstyrningen i Stockholms Stad är framtagen av dess stadsrevision (Stadsrevisionen 2009). Rapporten har granskat och bedömt om stadens integrerade ledningssystem (ILS) tillsammans med rapporteringsverktyget ILS-webb är ett bra verktyg för kommunstyrelsen för att leda, samordna och följa upp stadens samlade verksamhet. I rapporten har även granskats om ILS och ILS-webb är ett bra verktyg för nämnderna vid deras planerings- och uppföljningsarbete.

Vid granskningen framkom att ILS och ILS-webb är ett effektivt stöd för kommunstyrelsen att leda, samordna och följa upp nämndernas samlade verksamhet. Det konstaterades även att arbetet med att sammanställa och bedöma nämndernas planerings- och uppföljningsdokument sker på ett effektivt sätt. Informationen som nämnderna lägger in i ILS-webb är tillfredsställande för att kunna bedöma om verksamheten bedrivs enligt god ekonomisk hushållning (ibid.).

ILS-webb bedöms vara ett stöd för nämnderna vid komplettering med egna mål, indikatorer och aktiviteter. De kan anpassa sina verksamhetsplaner och uppföljningsdokument utifrån egna förutsättningar och behov. Det har även konstaterats att kommunstyrelsen har utvecklat ILS i samstämmighet med kommunfullmäktiges beslut (ibid.).

Av de brister som konstaterades visade undersökningen bland annat att endast hälften av nämndens ledamöter känner sig delaktiga i arbetet med att framta verksamhetsplaner. Det är mycket viktigt att utveckla dialogen mellan nämnderna och förvaltningsledningarna utvecklas, speciellt med tanke på att det är nämnden som har det yttersta ansvaret på bedrivna verksamheter. Mindre än hälften av ledamöterna anser sig ha tillräckliga kunskaper om ILS. Mindre än en fjärdedel av ledamöterna känner till ILS-webb, varvid revisionskontoret rekommenderar kommunstyrelsen att ge de förtroendevalda politikerna särskild utbildning i ILS och ILS-webb (ibid.).

4.3. Intervjuer

4.3.1. Om respondenterna

Från Stockholms stad har fem personer intervjuats. Två av dessa arbetar administrativt på Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltning och använder ILS-webb i hög grad i deras arbete. Den tredje personen har inte behörighet att planera i systemet, utan rapporterar bara in uppföljning på de aktiviteter som hon är ansvarig för. Den fjärde personen är ekonomichef för Hägersten-Liljeholmen stadsdelsförvaltning. Han arbetar främst med verksamhetsplanering i systemet, men har få mål som han själv följer upp. Den sista personen är stadsdelsdirektör för en annan av Stockholms stads stadsdelsförvaltningar. Han kontaktades utan respons på ett tidigt stadium i uppsatsskrivandet. När han återkom efter en månad hade författaren redan valt att inrikta mig på en annan stadsdelsförvaltning inom staden, varav han är den enda respondenten från Stockholms stad som inte tillhör Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltning.

På Stratsys har tre konsulter intervjuats. Två av dessa är anvariga konsulter för Stockholms stads ILS-webb och bistår med support och utveckling av systemet. De håller också regelbundet workshops och utbildningar hos kommunen. Den tredje konsulten som har intervjuats är affärsområdeschef på Stratsys och har en bred inblick i de nyttor som ett verksamhetsstyrningssystem ger.

Författaren har även kontinuerligt haft diskussioner med andra medarbetare på Stratsys. Diskussionerna har delvis handlat om nyttan och funktionerna med ILS-webb med de medarbetare som har varit engagerade i det projektet. Andra diskussioner har varit mer allomfattande om nyttan av ett system för verksamhetsstyrning.

4.3.2. Allmänna åsikter om ILS-webb

Samtliga respondenters åsikt var att implementeringen av ILS-webb gick bra när den infördes. Ekonomichefen säger ”I början var det knöligt för att många skulle lära sig och folk upplevde att man hade haft mer jobb än tidigare, men nu har de kommit in i rutinen så nu går det ganska lätt”.

En fördel som ekonomichefen ser är att det går att jämföra sig med andra förvaltningar, samt se hur de andra förvaltningarna har gjort. På så sätt kan de både lära av varandra, samt inspireras och spurras. Han ser också ett ökat helhetsperspektiv, där man ser

samband mellan omvärldsperspektivet, det finansiella perspektivet och verksamhetsperspektivet.

En av konsulterna från Stratsys förklarar att Stockholms stads system är mycket hårt reglerat i jämförelse med andra kommuner. Det finns starka begränsningar på vilka användare som kan göra vad. Detta eftersom staden har många användare. Hon berättar även att Stockholms stad har ett fristående system, utifrån vilket man kan föra ut information från systemet och göra det tillgängligt för medborgarna på Stockholms stads hemsida. På så sätt kan medborgare själva ta del av stadens målstyrning för att jämföra skolor och äldreboende, exempelvis innan medborgaren ska göra ett val.

Stadsdelsdirektören arbetar inte egenhändigt i systemet, men tycker att systemet teoretiskt sett fyller en stor nytta. Om det gör det i verkligheten kan han inte svara på. Hans åsikt är att Stockholms stad är dåliga på att mäta vilka effekter de uppsatta målen ger. Man mäter i dagsläget fel saker i systemet. Indikatorerna är dåligt anpassade för att mäta målen. Dessutom menar stadsdelsdirektören att uppföljningen är dålig efter att indikatorerna har mätts, samt att det är sällan som nyttan för medborgarna mäts. Det kan vara värt högre administrativa kostnader om det ger ett högre värde till medborgarna.

En av de ansvariga konsulterna säger att ILS-webb främst är en tjänstemannaprodukt, som underlättar och ökar kvaliteten på tjänstemännens arbete. Politikerna har möjlighet att gå in i systemet, men gör det sällan. Konsulten hävdar att många på förvaltningen nog bara tycker att det är positivt, då de inte vill att politikerna är nere och styr på detaljnivå.

4.3.3. Arbetssätt i ILS-webb

Ekonomichefen berättar att de arbetar med ILS-webb avdelningsvis och varje avdelnings administrativa sekreterare lägger in avdelningens plan i systemet. Förvaltningens budgetsamordnare lägger in de ekonomiska delarna som ska in i systemet. Det är således bara en person som arbetar med den punkten. Sammanställning behövs inte, då allt automatiskt kommer in på rätt plats. För varje förvaltning finns en person som är support till de som skriver, och även utbildar ny personal och informerar om nyheter i systemet.

Tjänstemannen som bara rapporterar i systemet känner att det som förväntas av hennes position har blivit klarare sedan systemet infördes. Hon tycker att det är bra att hon får en påminnelse till sin mail när det är dags att rapportera och hon tycker att kontinuiteten i

arbetet har förbättrats. Hon känner till möjligheten att kunna se hela organisationsträdet och filtrera fram information från olika organisationsnivåer, men har bara gjort det ett fåtal gånger. Dock tycker hon att det är en trygghet att möjligheten finns. Dessutom är det klarare vad som ska skrivas i rapporteringen, eftersom hon kan stödja sig på de beskrivningar och förklaringar som finns i systemet. Hon kan även direkt i systemet se vad hon skrev föregående år. En av administratörerna framhäver vikten av att sedan ILS-webb infördes kunna göra djupare analyser och framför allt sätta resultat i proportion till föregående år.

Ekonomichefen tycker att planeringen har försvårats i och med att den som lägger in planeringen i systemet måste veta till vilken nivå man ska skicka ned målen, enhetsnivå eller verksamhetsnivå. Det tar tid att fundera ut detta, samt att sedan planera och diskutera. ”Där ökar man dock kvaliteten på målen, då de blir mer genomtänkta. Hela systemet är uppbyggd som en kedja där information styrs in under rätt mål. Det är lättare att se vad verksamheterna bidrar med för att nå målen på en högre nivå.”

En punkt som fortfarande kräver ett förbättringsarbete är indikatorerna. En respondent säger ”Det finns indikatorer där man i mätmetoderna inte träffar rätt”. Tidigare var det här dock indikatorer som inte mättes alls. En annan respondent tillägger att bristen ligger i att de inte har kunskapen om på vilket sätt rättvisande mått kan skapas, som speglar de mål som en indikator vill ges till. Detta är något som de anställda måste skaffa sig mer erfarenhet inom, innan det kan börja fungera som det är tänkt.

4.3.4. Värdet

Ingen av respondenterna från Stockholms stad vågar gissa något värde på nyttan av systemet. Inte heller känner de till att någon mätning av systemets värde har gjorts. Däremot känner två av respondenterna till den revisionsrapport som gjordes för att utvärdera ILS-webb. En av respondenterna tillägger dock ”Man vet inte hur det gamla systemet hade sett ut idag om man inte hade bytt. Det kommer alltid bara bli antaganden”.

Inte heller respondenterna från Stratsys kan uppskatta ett värde på nyttan av systemet. De känner heller inte till några andra nyttoanalyser som har gjorts, på varken andra kommuner eller andra verksamhetsstyrningssystem.

4.4. Beräkningsmodell

4.4.1. Uppsättning av modell

Med hjälp av den information som har erhållits av respondenterna, samt studier av ILS-webb har en modell för hur tidsbesparingen av ett verksamhetsstyrningssystem kan beräknas satts upp. Detta medverkar med ett metodbidrag för en metod för hur man kan tidsberäkna besparingen av ett verksamhetsstyrningssystem. Inspiration till modellens utformning har tagits från PENG-modellen och kostnads-nyttoanalys, då man ställer nyttor mot kostnader för att värdera en investering. Dessutom handlar det till stor del handlar om att involvera verksamhetspersonalen för att kunna beräkna nyttan.

I modellen beräknas hur mycket tid som sparas in per nod vid inrapportering i verksamhetsstyrningssystemet, gentemot att arbeta med sin verksamhetsstyrning med gamla arbetssätt som Word och Excel. Med en nod menas de olika ”byggklossar” som verksamhetsplanen är uppbyggd av, det vill säga olika slags mål, indikatorer och aktiviteter. I vänstra kolumnen i modellen skrivs de aktuella noderna in för den nivån i organisationsträdet som ska beräknas.

Beaktande måste tas till inköpspriset av systemet, utbildningskostnad samt årlig support- och underhållskostnad. Detta finns inte med i själva modellen, utan beräknas separat. Med modellen görs beräkningen på hur systemet ser ut i dagsläget. Den tiden som har lagts på implementering vid systeminförandet är inte inräknat. På samma sätt har tiden det krävs att sätta upp rapporterna i systemet inte medtagits, då detta bara görs en gång och sedan kan användas igen vid nästa rapporteringstillfälle.

Modellen som visas i Bilaga 3 kan implementeras på flera olika nivåer i organisationsträdet. I det mest detaljerade fallet görs en beräkning med hjälp av modellen först långt ned i organisationsträdet på varje enhet och avdelning, för att sedan konsolideras upp till förvaltning och sist på kommunövergripande nivå. För en mindre detaljerad, men snabbare och mindre informationskrävande, beräkning kan modellen implementeras på varje förvaltning för sig för att sedan konsolideras till kommunövergripande nivå. I detta fall blir tidsbesparingen på enhets- och avdelningsnivå approximativ. För ett snabbt överslagsvärde kan modellen implementeras direkt på kommunövergripande nivå. I detta fall måste man dock vara medveten om att det uträknade värdet är högst approximativt.

I modellen har det valts att separera på den tid som besparas med hjälp av ILS-webb och den tid som förloras. Det kan vara så att tid som besparas på ett moment förloras på ett annat moment inom samma processdel. Detta kan vara av intresse att tydliggöra och analysera vad det beror på.

För att göra en korrekt beräkning med hjälp av modellen bör en tidtagning av göras innan verksamhetsstyrningssystemet införs och sedan igen när systemet är helt implementerat. Dessutom ska ett flertal personer, om möjligt alla anställda som arbetar i systemet, göra tidtagningen. Något som kan ge mindre exakt värde är att beräkningen görs för en genomsnittlig anställd, istället för att beräkna besparingen för varje anställd för sig. Detta val har dock gjorts, eftersom beräkning annars skulle bli alltför omfattande och tidsödande.

För att separera de identifierade förändringar i arbetssättet uppdelades de i samma stadier som i processhjulet:

- *Övergripande planering:* Den övergripande planeringen görs på kommunfullmäktige-nivå av politiken. Kommunfullmäktige i kommunen sätter mål utifrån visionen, vilka sedan bryts ned till nämndsmål. Härifrån skapas den röda tråden och möjlighet ges att skapa en balans i organisationens mål.
- *Verksamhetsplanering:* I denna del av processen planeras målen för verksamheten, det vill säga de målen som verksamheten ska arbeta med för att stödja de övergripande målen och nämndsmålen. Längre ned i organisationstrådet planeras aktiviteter och mätetal, för att besvara vilka aktiviteter organisationen ska göra för att uppfylla målen och mätetal för att visa till hur stor del målen har uppfyllts.
- *Operativt arbete och uppföljning:* I denna del av processen bearbetas och uppföljs de mål och aktiviteter som tidigare har planerats. Alla resultat kan ses i realtid i systemet, så att möjlighet ges att direkt sätta in åtgärder om man får en indikation på att målet inte kommer att nås.
- *Rapportering:* All rapportering i organisationens rapporter görs direkt i systemet. När användarna skriver i rapporterna har de mallar, anvisningar och kommentarer till

hjälpmedel för att förenkla och kvalitetssäkra rapporteringen. Inget efterarbete krävs eftersom rapporten kan exporteras direkt från systemet till Word.

- *Analys:* Denna del i processhjulet har valts att inte ta med i beräkningen, då analysen inte är ett separat stadie. Analysen är istället något som kan genomsyra hela processen med hjälp av ett system för verksamhetsstyrningen.

4.4.2. Exempeluträkning för Stockholms stad

För att demonstrera hur modellen kan användas kommer en exempeluträkning göras för Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltning för att sedan konsolideras upp till hela Stockholms stad. Så här skulle man kunna göra i en större undersökning, men resultatet i exempeluträkningen är dock inte reliabelt, eftersom bara fyra respondenter på en av förvaltningarna har bidragit med data till modellen. Dessutom är värdena uppskattade, då ingen tidtagning gjordes innan ILS-webb infördes. De siffrorna som visas i modellen är ett medelvärde av respondenternas svar.

Förutom de svar som ficks vid intervjuerna ombads också de fyra respondenterna från Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltning att göra en uppskattning på hur mycket tid arbetet i de olika delarna av processen i systemet tog i jämförelse med tidigare. Alla omtalar dock att det är svårt att göra detta, dels för att det var ett antal år sedan de införde systemet och dels för att vissa rutiner och arbetssätt har förändrats sedan tidigare. De data som rör antalet noder har tagits direkt från ILS-webb, och är därför exakt.

4.4.2.1. Tidsbesparingar i verksamhetsstyrningsprocessen

Nedan följer en beskrivning av hur Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltning processer har påverkats av implementeringen av ILS-webb:

- *Övergripande planering:* Det påverkar förvaltningen med tre stycken ”KF:s inriktningsmål” samt 13 stycken ”KF:s mål för verksamheten”. Politiker använder inte ILS-webb operativt och har ingen egen inloggning, utan en gemensam så kallad titta-inloggning, med behörighet att ta del av verksamhetsplanen men inte förändra. I nästa steg planeras nämndsmål som är kopplade till ”KF:s mål för verksamheten”. I årets plan finns 26 nämndsmål för Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltning. Nämnden beslutar även om indikatorer på övergripande nivå som ska visa hur väl KF:s mål för verksamhetsområdet och nämndmålet uppfylls.

I stadsdelsförvaltningen finns det ingen som planerar på denna nivå. Men även om ingen tidsbesparing görs kan det ändå påverka stadsdelsförvaltningen då kvaliteten på målen ökar, så att stadsdelsförvaltningen i sin tur kan skapa egna mål som ger större nytta för dess verksamhet.

- *Verksamhetsplanering:* I denna del av processen planeras målen för förvaltningen. Längre ned i organisationsträdet har enheterna möjlighet att lägga till åtaganden och aktiviteter. Dessa beskriver hur de ska bidra till att uppfylla kommunfullmäktiges och nämndens mål. I dagsläget finns 389 åtaganden och 77 aktiviteter inom Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltning. Många av dessa är dock samma, men gäller för olika enheter. Enheter har även möjlighet att lägga till indikatorer för att själva mäta hur väl de uppfyller sina åtaganden. Totalt finns idag 196 indikatorer.
- *Operativt arbete och uppföljning:* Detta är en punkt som tar längre tid nu än tidigare, men detta beror på som i stycket ovan på att det finns fler indikatorer än tidigare att mäta.

Något som en av administratörerna säger spar mycket tid är att ha tillgång till all information i systemet, inklusive relevanta bilagor, så att de slipper ägna tid åt att söka fram information eller fråga sina kollegor. Verksamheterna behöver heller inte fråga centralt, utan kan gå in direkt i systemet för att hitta vad de söker.

- *Rapportering:* Respondenterna är överens om det är under rapporteringen mest tid intjänas. Varje enhet och varje avdelning har två rapporter som skrivs årligen, Verksamhetsplanen och Verksamhetsberättelsen.

Innan ILS-webb skaffades skickades Excel- och Word-mallar runt på förvaltningen. Ingen visste då vilken som var den sista versionen och någon fick lägga mycket arbete på att sammanställa informationen som kom från olika håll. Mycket tid lades även på att formatera rapporterna. Idag görs all rapportering direkt i systemet, vilket förebygger samtliga tidigare problem. Det är dessutom lätt att få ut rapporter; från det att rapporten tas ut från systemet till Word, till den är helt klar läggs numera bara någon timmes jobb på layoutarbete. Detta kunde tidigare ta flera dagar med olika teckensnitt och formateringar som skulle sammanställas.

4.4.2.2. Grundläggande data

I beräkningen har det antagits att alla enheter och avdelningar arbetar på samma sätt i ILS-webb. Om en fullständig beräkning görs bör modellen användas på varje uträkning för sig, för så korrekt värde som möjligt.

Vid beräkningen har följande information tagits från systemet om Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltning:

- Förvaltningen har 1 894 anställda.
- Det finns 150 användare på Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltning systemet.
- Av de olika behörigheterna som finns är användarna uppdelade på:
 - 67 enhetsrapportörer
 - 22 förvaltningsrapportörer
 - 61 riskcontrollers. Riskcontrollers har inte behörighet att se verksamhetsplanen och är därför inte medräknade i denna beräkning.
- Förvaltningen har 6 avdelningar och 32 enheter.
- Totalt för Stockholms Stad finns 2695 användare i ILS-webb.
- De flesta åtaganden, indikatorer och aktiviteter både planeras och följs upp en gång per år. I beräkningsexemplet kommer att generaliseras att alla mått följs upp på årsbasis.

Annan relevant information som har hämtats på annat håll:

- Medellönen för anställda i kommuner i Stockholms län är 25 600 kronor (SCB 2011).
- Sysselsättningsgraden i Stockholms stad är 95 % (Stockholms stad 2011).
- Personalförsäkringsavgifter är 42,8 % för de anställda för lön och semester (Pihlquist & Swenson 2004)
- Lokalkostnader för Stockholms stads lokaler inklusive städning kostar 4 083 kronor per person och månad (ibid.)
- Övriga kostnader för de anställda såsom utrustning, kontorsmateriel och utbildning kostar 4 667 kronor per månad (ibid.).

Den totala självkostnaden per anställd och månad inom kommunen kan med ovan information beräknas:

$$(25\,600 * 1,428 + 4\,083 + 4\,667) * 0,95 = 43\,041 \text{ kr}$$

Omvandlat i timmar blir det 250 kr/h (43 041/172).

4.4.2.3. Stadsdelsförvaltningarnas genomsnittliga tidsbesparing

ENHETSNIKIVÅ & AVDELNINGSNIVÅ

Tid	Besparad (min/nod)	Förlorad (min/nod)	Nettobesparing (min/nod)
Planering			
Åtagande	1	-	1
Indikator	2	3	-1
Aktivitet	2	-	2
Uppföljning			
Åtagande	2	-	2
Indikator	1	3	-2
Aktivitet	3	-	3
Rapportering			
Verksamhetsplan	120	-	120
Verksamhetsberättelse	720	-	720

Med åtanke på att förvaltningen har 389 åtaganden, 77 aktiviteter och 196 indikatorer besparas totalt 28324 ($389 * 3 - 196 * 3 + 77 * 5 + 720 * 38$) minuter på stadsdelsförvaltningen, dvs. 59 arbetsdagar. Störst tidsbesparing, 57 arbetsdagar, görs på Rapportering ($720 * 38$).

Enligt den tidigare beräkningen är kostnaden per anställd och timme på kommunen 250 kr/h vilket ger att den totala kostnadsbesparingen blir 118 000 kronor per år ($59 * 8 * 250$) på Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltning.

För att göra en jämn uppskattning på vad kostnadsbesparingen blir för hela kommunen delas priset på antalet användare på förvaltningen och tas sedan multiplicerat för alla användare totalt. Resultatet blir då att hela Stockholms stad tjänar 2 100 000 kronor totalt på att använda ett system för sin verksamhetsstyrning och rapportering ($118 000 / 150 * 2695$). Kostnaderna är inte medräknade i detta fall, då några siffror på detta inte fick publiceras. Inte heller implementeringskostnaden är medräknad, eftersom den inte kunde uppskattas då beräkningen skedde i efterhand.

5. Analys & Diskussion

Att lägga resurser för att utveckla sin verksamhetsstyrning är något som ses som alltmer givet i dagens kommuner. Att ha ett dedikerat system för sin styrning är också något som tas mer självklart. Därför kan det tyckas märkligt att ingen har gjort en utredning på hur mycket kommunen tjänar på att ha systemet. För att Stockholms stad tjänar på det verkar alla vara överens om.

5.1. Vikten av att beräkna värdet

En intressant fråga som förmodligen är omöjlig att svara på, men som hade kunnat öka vikten av att beräkna värdet på sin verksamhetsstyrning, är vad det kostar att inte ha kontroll över sin verksamhet. Mitt antagande är en kommun med dålig kontroll på sin verksamhet har mycket att tjäna med ett system, både i kostnader och i nyttor. De två främsta nyttorna jag ser är möjligheten till högre kvalitet i beslutsfattandet, samt möjligheten att prioritera sina mål. Den forskning som har studerats i denna uppsats visar att vid sämre ekonomiska tider är det viktigt att inte dra in de kostnader som styrningssystemet kostar, eftersom kostnaderna i slutändan bidrar till en kostnadsbesparing. Därför är det angeläget att beräkna nyttan av systemet för att kunna motivera den fortsatta användningen av sitt verksamhetsstyrningssystem.

Av de frågor som ställs i problemställningen har jag konstaterats att ingen av dem i dagsläget kan besvaras på ett tillförlitligt vis. Exempelvis vet ingen vilket värde som ges av att medarbetarna känner ett större medarbetarengagemang. Inte heller kan i dagsläget ges ett värde av en ökad insyn i organisationen. Till exempel kan att kommunens medborgare får en ökad insyn i kommunens arbete få konsekvenser långt utanför kommunens väggar. Andra effekter av detta kan vara att korruptionen minskar. En helt annan undersökning skulle kunna forska i vad den korruption systemet kan motverka annars kostar en kommun varje år. Förmodligen är det inte alla kommuner som tampas med korruptionsproblem, utan främst större kommuner och annan offentlig verksamhet. Inte heller genomlysningens eller måluppfyllnadens värde kan beräknas i dagsläget, så den faktiska mätningen av system fortsätter att utmana på grund av den försenade, indirekta och immateriella karaktären hos många av dess fördelar.

5.2. Värdeberäkningar

De blir alltmer relevant för kommuner att ha ett verksamhetsstyrningssystem, då de hämtar många tankar från New Public Management. Forskning visar att kommuner genom att ta till sig delar av NPM, såsom konkurrensutsättning, kan få en högre produktivitet. NPM idéer leder även till ett ökat självbestämmande för förvaltningar. I dagsläget har dock många kommuner brister i sin styrning, till följd av decentraliseringsförsök och avknoppade kommunala enheter och privata aktörer. Min gissning är att tankarna om NPM under flera decennier har fått ett ökat genomslag och acceptans, men att den skarpare verksamhetsstyrning som krävs har släpat efter. I och med att fler kommuner implementerar system för verksamhetsstyrning har de chans att komma ikapp.

Kostnads-nyttoanalys förespråkar vikten av att omvandla icke-finansiella värden till monetära värden. Dock finns det mycket lite information om hur detta kan göras. Metoden har i samband med detta fått kritik för att bristfälliga resultat, eftersom många parametrar i omvandlingen är osäkra. Idéerna i PENG-modellen liknar till stor del de i kostnads-nyttoanalysen, fast de är mer koncentrerade på IT-system. Gemensamt har modellerna att de sorterar kostnader och nyttor för sig för att sedan summera dem. Skillnaden är PENG-modellen hanterar icke-finansiella nyttor bättre, då de delas upp i svårvärderade, indirekt resultatpåverkande och direkt resultatpåverkande nyttor. Dock ger även PENG-modellen få konkreta alternativ för hur man omvandlar icke-finansiella värden till monetära.

5.3. Beräkningsmodellen

Beräkningen som gjordes med modellen för Stockholms stad är bara ett exempel på hur en uträkning skulle kunna gå till, och det är därför inte möjligt att dra några slutsatser av den. Däremot om beräkningen hade varit reell, skulle kunnat sägas att en stor tidsbesparing och därmed kostnadsbesparing har gjort i och med införandet av ILS-webb. I exemplet såg vi att tid tjänas marginellt under både planeringen och uppföljningen. Den tid som tjänas in med systemet, förloras på att lägga in fler och exaktare noder i systemet. Anledningen till detta kan vara att vi med hjälp av systemet har blivit bättre på att ha möjlighet att följa upp våra mål och då skapar fler indikatorer. Detta i sig är inte något negativt, utan att ett bevis på att staden har fått en högre kvalitet i deras verksamhetsstyrning. Exemplet visade att störst tidsbesparing gjordes under

rapporteringsprocessen, vilket även var något som alla respondenter, både från Stockholms stad och från Stratsys, var överens om.

I modellen besvaras inte vilken typ av ILS-webb-användare som har tjänat tid på systemet. De som arbetar med rapporterna har säkerligen haft en tidsbesparing, eftersom det är där tidsbesparingen görs. Däremot är det möjligt att de som endast arbetar med planering i systemet har fått lägga något mer tid i ILS-webb, eftersom antalet indikatorer har ökat och att uppföljningen har blivit mer noggrann och systematisk.

5.4. Värdeskapande moment

Under intervjuerna såg jag en stor skillnad i vad respondenterna på de olika nivåerna i organisationen såg för nyttor med systemet. Stadsdelsdirektören diskuterade systemet utifrån stadens vision, medan administratörerna istället pratade om de konkreta tidsbesparingar som kunde göras med hjälp av systemet. För en vidare studie vore det av intresse att undersöka hur nyttan varierar på olika nivåer i systemet. Min personliga gissning är att den sammanlagda nyttan är högre desto högre upp man kommer i organisationen. Fast i takt med att man stiger i organisationen blir också nyttorna mer och mer icke-finansiella. Exempel på sådana nyttor är kvalitetssäkrade mål, säkrare beslutsfattning och bättre överblick av organisationens styrning. Längre ned i organisationen fokuseras istället på konkreta tidsbesparingar.

Den här undersökningen har bara gjorts för verksamhetsplanen. Kommunen har dock en rad andra planer som också kan hanteras i ett system för verksamhetsstyrning. Exempel på sådana är läroplanen, arbetsmiljöplanen och internkontrollplanen. Det finns även ett stort antal andra användningsområden, såsom intern kontroll, kvalitetsstyrning och risk och väsentlighetsanalys. Om man även skulle kunna beräkna värdet av dessa skulle det totala värdet för systemet flerdubblas, eftersom samtliga kan ge kritiska konsekvenser om de inte hanteras korrekt.

I beräkningsexemplet är den besparade tiden omvandlad i pengar. Exempel på konkreta kostnadsbesparingar hade kunnat vara en avveckling av en tjänst eller att en nyrekrytering har kunnat undvikas. Dock är det inte givet att tiden omvandlas till monetära värden. Istället kan tiden även ägnas åt kvalitetsförbättrande åtgärder för verksamhetens styrning, såsom analys och mer genomtänkt planering av mål. Vid en mer omfattande

undersökning hade det varit möjligt att undersöka vad de anställda i verkligheten gör med den tiden som har tjänats in.

5.5. Nyttoskillnader

Jag kan se att ett flertal faktorer som kan påverka vilken nyttoökning ett verksamhetsstyrningssystem ger. Vilken nytta som systemet ger påverkas givetvis av vilken information som matas in i systemet. Om kommunen från början har en dålig verksamhetsplan med mål som är svåra att mäta och följa upp, ger kan inte systemet ge de fördelarna som de är avsedda att ge. Däremot är det en möjlighet att kvalitetssäkra modellen när kommunens styrmodell förs in i systemet, då det säkerställs att modellen gjord i teorin även fungerar i praktiken.

Det kan finnas en skillnad mellan hur stor nytta är mellan olika förvaltningar. De förvaltningar som är vana vid att mäta sina prestationer har förmodligen lättare att ta till sig systemet. Förvaltningar där prestationerna är svårare att mätas, som äldreförvaltningen och utbildningsförvaltningen, kan behöva förändra sitt tankesätt vilket gör implementationstiden längre. De måste vid systemimplementeringen även skapa nya indikatorer på huruvida målen har uppfyllts.

En annan faktor som påverkar är hur effektivt de anställda kan använda systemet och utnyttja de funktioner som finns. Därför kan det vara värt att utbilda personalen, så att de kan utnyttja systemet optimalt. I dagsläget håller Stockholms stad själva sina utbildningar i systemet. Detta är positivt i den bemärkelsen att staden spar in på konsultkostnader och därmed har möjlighet att genomföra fler utbildningar. Det är emellertid negativt i det avseendet att utbildaren från kommunen inte har samma expertkunskap i verksamhetsstyrning som en extern konsult.

Ytterligare en faktor är hur många anställda som arbetar i systemet, då fler användare ger en mindre programvarukostnad per person. Man kan tänka sig att större kommuner har fler anställda som arbetar i systemet, dock finns det inget som pekar mot det. Istället ser jag en antydning till att mindre kommuner har en större penetration av systemlicenser längre ner i organisationen. Gissningsvis finns det en maxgräns för vad som är optimalt antal användare. Bara 8 % av de arbetande på stadsdelsförvaltningen och 7 % av de arbetande på nämnderna använder ILS-webb. Dock är många av de anställda inte i behov

av detta då de har ett ”praktiskt jobb” och inte är delaktiga i verksamhetsstyrningen.
Exempel på sådana yrken är förskolelärare och vårdpersonal.

6. Slutsats

Undersökningen visar att den sammanlagda nyttan av ett verksamhetsstyrningssystem inte kan beräknas, men att en uppskattning av tidsbesparingen som systemet ger kan beräknas, vilket kan vara en indikator till nyttan.

Anledningen till att nyttan inte kan beräknas är för att det finns för många värden som är icke-finansiella, som exempelvis kvalitet på målstyrningen, transparens inom organisationen och förståelse för den röda tråden. Den faktiska mätningen av dessa värden är fortsatt utmanande på grund av den försenade, indirekta och immateriella karaktären hos många av fördelarna. Även om det inte är möjligt att beräkna nyttan kan det vara bra att göra en sammanställning av de nyttor som systemet ger för att motivera fortsatt användning av systemet.

Av intervjuerna framkom att marginell tidsbesparing görs under planeringen, det operativa arbetet och uppföljningen med hjälp av ILS-webb i verksamhetsstyrningsprocessen. Däremot görs en stor tidsbesparing vid rapporteringen. Dock kan nyttan av systemet vara större än bara tidsbesparingen. Kvaliteten av verksamhetsstyrning har ökat, då målen som skapas är välgrundade och hela tiden följer den röda tråden i verksamheten. Även uppföljningen blir mer kvalitativ, eftersom den är mer kontinuerlig, då de medarbetare som är ansvariga för målen blir påminda när det är dags att rapportera.

7. Referenslitteratur

Almqvist, R. (2006), *New Public Management: - om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*, Liber, Stockholm

Almqvist, R. och O. Högberg (2003), Organisationsreformer i kalejdoskop – stadsdelsnämndsreformen i Stockholm, *Kommunal Ekonomi och Politik*, volym 7, nr. 3, s. 7–45

Almqvist, R. (1998), *Styrningen i Stockholms stad – en studie av socialtjänsten innan stadsdelsnämndsreformen*, Företagsekonomiska institutionen, Institutet för Kommunal Ekonomi, Stockholm

Almqvist, A. och Wällstedt, N. (2010), Organisation och styrning. I Brorström, B., Nilsson, V., Almqvist, A., Jonsson, L. och Ramberg, U. (red.), *En referensram för studier av kommuner i förändring – Rapport 2*, Kommunforskning i Västsverige. Mölndal

Amnå, E. & Wise, C. (1993), “New Managerialism” in Swedish Local Government, *Scandinavian Political Studies*, volym 16, nr. 4, s. 339–358

Borgarrådsberedningen (2005), *Utveckla och förenkla det integrerade systemet för ledning och uppföljning av stadens ekonomi och verksamhet, ILS (Dnr 031-2153/2005)*

Brunsson, N. (1998), Politisering och företagisering – institutionell förankring och förvirring i organisationernas värld. I Arvidsson, G. och Lind, R. (red.), *Ledning av företag och förvaltningar*, SNS, Stockholm

Bryman, A. (2002), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber, Lund

BusinessWeek Research Services (2008), *The Payoff of Pervasive Performance Management*, Microsoft. Hämtad 2011-10-05 från download.microsoft.com/pervasivePM_v6.pdf

Edman, M. (2011), *Hundratals skattemiljarder omsätts utan granskning*. Hämtad 2011-12-05 från <http://www.dagenssamhalle.se/artikel/hundratals-skattemiljarder-omsaetts-utan-granskning-1191>

Ericson, B. (2010), *Kommun i utveckling*, Förlags Björnen AB, Borlänge

Evans, J. R. (2004), An exploratory study of performance measurement systems and relationships with performance results, *Journal of Operations Management*, volym 22, nr. 3, s. 219-232

Gowdy, J.M. (2007), Toward an experimental foundation for benefit-cost analysis, *Ecological Economics*, volym 63, nr. 4, s. 649-655

Ittner, C.D. & Larcker, D.F. (2003), Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement, *Harvard Business Review*, November 2003

Jacobsen, D.I. (2002), *Vad, hur och varför: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund

Jacobsson, B. (2002), *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*, Santérus Förlag, Stockholm

Johannessen, A. & Tufte, P. A. (2003), *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber, Malmö

Jutras, C. (2009), *Measuring the ROI of ERP in SMB - Keeping the ERP Projects Alive When You Need Them the Most*. Hämtad 2011-10-05 från <http://www.aberdeen.com/aberdeen-library/5793/RA-enterprise-resource-roi-smb.aspx>

Jönsson, S. (1997), Det personliga ansvaret, resursknappheten och kommunal ekonomi – en resursmodell som kontext. *Kommunal Ekonomi och Politik*, volym 1, nr. 1, s. 11–25

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2007), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, July–August 2007

- Khan, T. (2008), *A Case for IT's Non-financial ROI*. Hämtad 2011-09-28 från <http://www.cxotoday.com/story/a-case-for-it-s-non-financial-roi/>
- Knutsson, H., Mattisson, O., Ramberg, U. och Tagesson, T. (2006), *God kommunal hushållning måste man arbeta för*, Studentlitteratur, Lund
- Kullvén, H. (2001), *Ekonomisk styrning - grunder och perspektiv*, Liber, Malmö
- Management Advisory Committee (2001), *Performance Management in the Australian Public Service*. Hämtad 2011-11-01 från <http://www.apsc.gov.au/publications01/performance-management.htm>
- Mattsson, B. (2006), *Kostnads-nyttanalyt för nybörjare*, Karlstad, Räddningsverket
- Mogård, D. & Moreau, O. (2006), *Modern verksamhetsstyrning i Stockholm stad? – en studie av styrningen av grund- och gymnasieskolan*, Magisteruppsats, Stockholms Universitet
- Nyberg, R. (2000), *Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar med stöd av IT och Internet*, Studentlitteratur, Lund
- Petersson, H. (2004), *Budgetdokumentet - Varierande praxis med utrymme för utveckling*, Föreningen Sveriges Kommunalekonomer
- Regeringen, *LOV att välja - Lag Om Valfrihetssystem*. Hämtad 2011-11-25 från <http://www.regeringen.se/sb/d/10057/a/99454>
- Robèrt, K-H., Basile, G., Broman, G., Byggeth, S., Cook, D., Haraldsson, H., Johansson, L., MacDonald, J., Ny, H., Oldmark, J. & Waldro, D. (2004), *Strategic Leadership towards Sustainability*, Core Curriculum for the Master's Programme, Blekinge Institute of Technology
- Smith, D. & Crossland, M. (2008), Realizing the Value of Business Intelligence, *Advances in Information Systems Research, Education and Practice*, volym 274, s. 163-174

Stadsledningskontoret (2006), *Översyn av Stockholms stads uppföljning*. DNR 06-299/452

Stadsrevisionen (2009), *Revisionsrapport – Är stadens integrerade ledningssystem, ILS, ett effektivt system för ledning, styrning och uppföljning?* DNR 420-173/2009

Statistiska centralbyrån, SCB, *Hitta statistik*. Hämtad 2011-09-25 från <http://www.ssd.scb.se/databaser/makro/SaveShow.asp>

Stockholms stad, *Lönestatistik, Stockholms stad, per 2007-11-23*. Hämtad 2011-09-25 från http://www.lr-sthlm.a.se/lonestatistik/lonestatistik_071123.pdf

Stockholms stad, *Organisation* Hämtad 2011-09-25 från <http://www.stockholm.se/OmStockholm/Forvaltningar-och-bolag/>

Stockholms stad, *Integrerad ledning och uppföljning*. Hämtad 2011-10-06 från <http://www.stockholm.se/Fristaende-webbplatser/Fackforvaltningssajter/Stadsledningskontoret/Stockholm---Sveriges-kvalitetskommun/ILS-webb/>

Stratsys, *Om Stratsys*. Hämtad 2011-10-01 från http://stratsys.se/sv/om_stratsys

Sveriges Kommuner och Landsting, SKL, *Fakta om län och kommuner*. Hämtad 2011-10-04 från http://www.skl.se/kommuner_och_landsting/om_landsting_och_regioner/antal_anstallda_i_landsting_2008

Swenson, T. & Pihlquist, S. (2004), *IT-strul - till vilket pris? Kostnader för IT-strul inom Stockholms stads stadsdelsförvaltningar*, Magisteruppsats på Företagsekonomiska institutionen, Stockholms Universitet

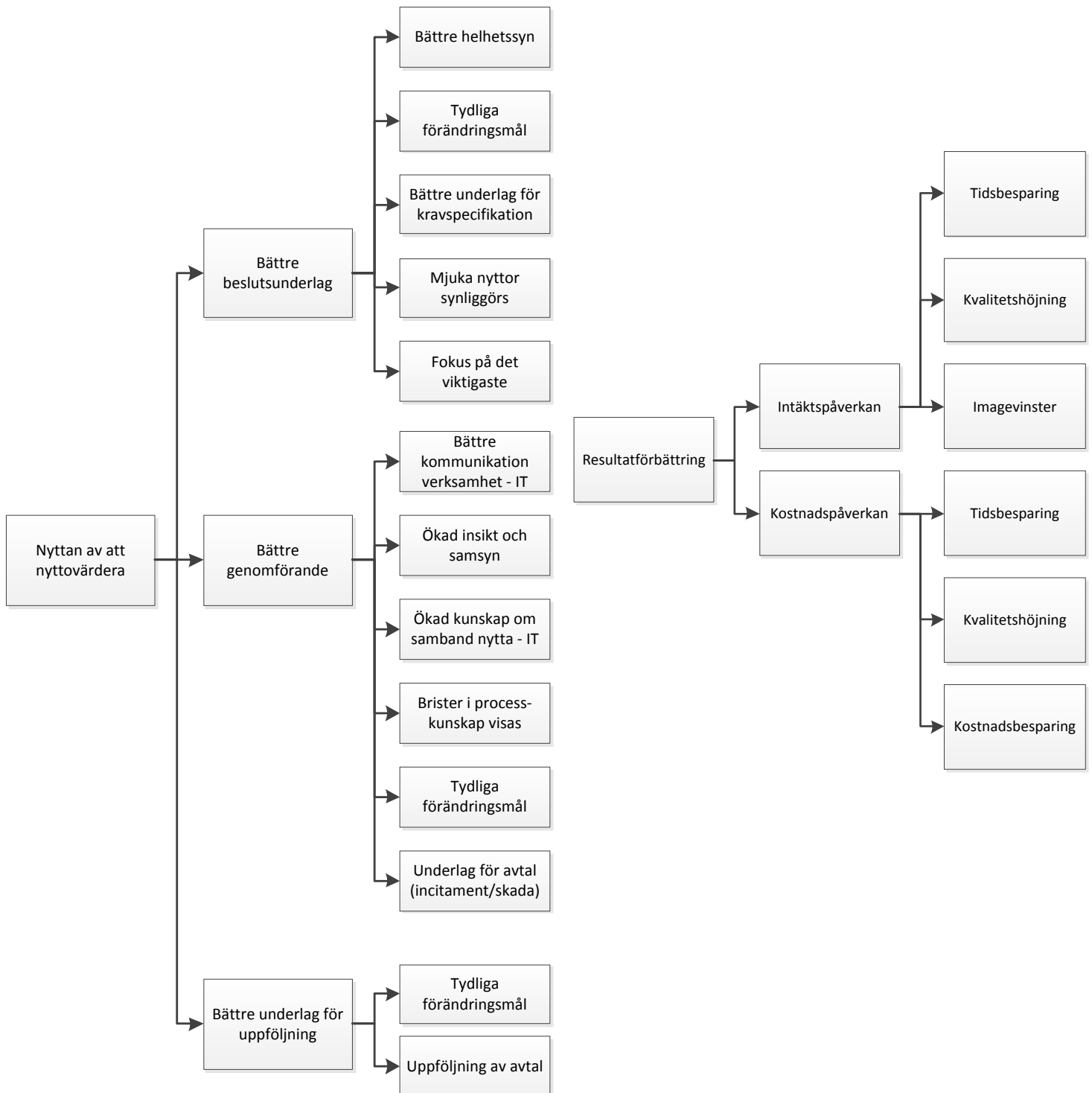
Tadeu de Oliveira, R., Lacerda, Ensslin, L. & Ensslin, S.R. (2009), A performance

measurement view of IT project management, *International Journal of Productivity and Performance Management*, volym 60, nr. 2, s. 132-151

Wickhorst, V. (2002), Measuring the ROI on Knowledge Management Systems, *Performance Improvement Quarterly*, volym 15, nr. 2, s. 96-127

Bilaga 1 – PENG

Nytan med att nyttovärdera visualiseras i uppställningen till vänster nedan och resultatförbättringen efter införandet av IT-systemet visualiseras i uppställningen till höger nedan.



Bilaga 2 – Intervjuguide

Nedan följer de två intervjuguider som användes vid intervjuerna. Ett flertal frågor är gemensamma eller liknande för de två respondentgrupperna. Fördjupning av samtalen skedde i olika delar i guiden beroende på vem som intervjuades. Dessutom ställdes även kompletterande frågor som inte finns med i denna guide, eftersom en semistrukturerad metod användes.

Frågor till Stockholms stads respondenter

- Hur har införandet av ILS-webb tagits emot på er förvaltning? (påverkan på arbetet, samarbete med nämnden, generella åsikter)
- Vad tycker du om ILS-webb?
- På vilket sätt jobbar du med ILS-webb?
- På vilket sätt jobbar din verksamhet med ILS-webb?
- Hur ser du att de administrativa kostnaderna har ökat/minskat sedan införandet av ILS-webb? Hur kan man mäta detta?
- Hur ser du att värdet av verksamhetsstyrningen har ökat/minskat sedan införandet av ILS-webb? Hur kan man mäta detta?
- Vilka nyttor har ILS-webb gett?
- Hur mycket tid sparas in med ILS-webb? I vilka moment? Vilka moment tar längre tid?
- Har ni gjort någon intern/extern utvärdering av arbetet med ILS-webb? I så fall vad har de konstaterat?
- Har det gjorts någon intern/extern nyttoanalys av arbetet med ILS-webb? I så fall vad har de konstaterat?

Frågor till Stratsys konsulter respondenter

- Vad tycker du om Stockholms stads styrmodell ILS?
- Hur smidigt gick implementeringsarbetet? Uppstod några specifika problem i samband med detta?
- Vilka nyttor har ILS-webb gett?

- Hur mycket tid sparas in med ILS-webb? I vilka moment? Vilka moment tar längre tid?
- Hur ofta ger ni utbildningar och arbetsmöten till kommunen?
- Har ni gjort någon intern/extern utvärdering av arbetet med ILS-webb? I så fall vad har de konstaterat?
- Har det gjorts någon intern/extern nyttoanalys av arbetet med ILS-webb? I så fall vad har de konstaterat?
- Känner du till någon nyttoanalys som har gjort i en annan kommun/annat verksamhetsstyrningssystem?
- Vilka faktorer tycker du är viktiga att ta hänsyn till vid en nyttoanalys av ett verksamhetsstyrningssystem?

Bilaga 3 – Tidbesparingsmodell

I denna bilaga finns en steg-för-steg-guide för hur tidbesparingsmodellen kan användas. Kontakta gärna uppsatsförfattaren (jessal@kth.se) för att tillhandahålla en Excel-mall av modellen med inlagda formler.

1. Besluta hur djupgående beräkningen ska göras, det vill säga på vilka organisationsnivåer och hur många personer som ska medverka. Desto lägre ner i organisationsnivåerna och fler personer som medverkar, desto mer tillförlitligt värde på tidsbesparingen fås i slutänden.
2. Be de anställda besvara hur mycket tid de lägger på dokumentering av planering, uppföljning och rapportering av de respektive noderna innan implementeringen. Denna rapportering sker troligtvis i Word eller Excel.
3. Genomför implementeringen av verksamhetsstyrningssystemet.
4. Be på nytt de anställda besvara hur mycket tid de lägger på dokumentering av planering, uppföljning och rapportering av de respektive noderna efter implementeringen i verksamhetsstyrningssystemet.
5. Beräkna hur många noder av varje typ som finns inlagda i verksamhetsstyrningssystemet. Multiplicera det totala antalet noder med differensen besparad och förlorad tid i minuter per nod för varje processdel (Planering, Uppföljning och Rapportering).
6. För att få ett mer exakta värde på beräkningen kan tiden för implementering. Denna tid bör dock delas upp under flera år. Antal år beror på vilken ekonomisk livslängd systemet har getts.
7. Tidsbesparingen omvandlat till monetärt värde fås genom att ta tidsbesparingen multiplicerat med självkostnaden för en genomsnittlig anställd.

ENHETSnivÅ/FÖRVALTNINGSSnivÅ/ÖVERGRIPANDE NIVÅ

Tid Besparad (min/nod) Förlorad (min/nod) Nettobesparing (min/nod)

Planering

Nodtyp 1

Nodtyp 2

...

Nodtyp *i*

Uppföljning

Nodtyp 1

Nodtyp 2

...

Nodtyp *i*

Rapportering

Rapport 1

Rapport 2

...

Rapport *i*

Stockholm University School of Business
106 91 Stockholm
Telephone: +46 (0)8 16 20 00
www.fek.su.se

Företagsekonomiska institutionen



**Stockholms
universitet**