

Så styr du verksamheten bättre - koppla samman mål med ekonomisk planering och uppföljning

Många har svårt att få en samlad bild av de strategiska och ekonomiska målen. Vårdförbundet insåg svårigheten och lyckades skapa en strategisk planering och uppföljning där vision och mål är sammankopplade med den ekonomiska planeringen och uppföljningen. Charlotta Flodin, verksamhetscontroller på Vårdförbundet berättar om hur de lyckades.

Vårdförbundet har satt ihop sin styrmodell och ekonomimodell till ett sammanhållet styrverktyg som ligger i Hypergene. Hur såg förutsättningarna ut när du började?

– Jag började som verksamhetscontroller på Vårdförbundet 2014 då man precis hade börjat använda Hypergene. Verksamhetsplanen lades in i en process och budgeten i en annan. Så som det fungerar i de flesta organisationer och så de flesta stödsystem är uppbyggda. Men Vårdförbundet ville mer och tyckte att uppföljningen borde kunna ske av både verksamhet och ekonomi i en enda modell. Däremot var det ingen som visste hur det skulle gå till. Det var då dialogen med Hypergene tog fart.

Varför är en sådan här förändring svår? Och varför är den önskvärd?

– I de flesta organisationer ligger strategi och affärs- eller verksamhetsplan i en del av organisationen, samtidigt som någon annan ansvarar för ekonomimodell och ekonomisk uppföljning. Dessutom hanterar de två modellerna en blandning av kvalitativa mål och utvärderingar med kvantitativa data, information som ofta ligger i olika system med olika ägare. Det är kort sagt ganska komplext att få dem att leva tillsammans. Men värdet är enormt då man får helt nya möjligheter att planera och följa upp sin verksamhet. Ett system som Hypergene är lite av en



”Vi har tillsammans med Hypergene skapat en sammanhållen styr- och ekonomimodell som möjliggör uppföljning av helheten. Nu är det möjligt att i en och samma vy se kvalitativa bedömningar av mål och aktivitetsuppföljning, budget och ekonomiskt utfall.”, berättar Charlotta Flodin, verksamhetscontroller på Vårdförbundet.



En del av lösningen stod Hypergene för genom smarta idéer och en flexibel produkt.



förutsättning, då styrkan bland annat ligger i att länka ihop olika datakällor. Dessutom finns möjlighet till anpassning som skapar förutsättningar att jobba med olika styr- och ekonomimodeller i samma produkt.

Hur såg er styrmodell och ekonomimodell ut?

– Vi passade på att utveckla styrmodellen under processen, så det mest relevanta är kanske hur den ser ut idag. Vi utgår från vår vision. Därefter har vi ett antal prioriterade områden som utgör våra inriktningsmål. På ett mer verksamhetsnära plan har vi förstas operativa mål och aktiviteter. Ekonomimodellen utgår från konton med intäkts- och kostnadslag som fördelas utifrån organisatoriskt ansvar, målgrupp samt ekonomiska aktiviteter som handlar om vad som ska göras och varför. Den stora förändringen var hur vi satte ihop modellerna till en helhet.

Hur såg processen ut?

– Allt skedde i nära samarbete med Hypergene. Inte minst efter att de uppmunttrat våra tankar och påtalat att förändringen skulle vara möjlig i systemet. Därför arbetade vi i dialog och tog tidigt fram en beskrivning av hur vi ville få informationen presenterad i Hypergene. Ett viktigt arbete var att gå igenom var verksamhetsplanen och budgeten kunde mötas och hur det skulle översättas in i en systemlösning. En del av lösningen stod Hypergene för genom smarta idéer och en flexibel produkt. En del av arbetet var förstas vårt eget där vi till exempel mappade våra 39 operativa mål mot våra 140 ekonomiska aktiviteter.

En stor utmaning är just mappningsarbetet. Hur tänkte ni där?

– Vi tog fram fyra olika scenarion som vi diskuterade och testade på varandra och med Hypergene. I grund och botten var utmaningen att modellerna har olika hierarkiska nivåer som ska matchas mot varandra. Dessvärre kan inte alltid en operativ aktivitet kopplas mot en ekonomisk aktivitet. Snarare kanske flera operativa mål eller aktiviteter hör till en ekonomisk aktivitet. Här var Hypergene ett värdefullt bollplank i att hjälpa oss väga välja, välja bort och lägga till för att nå en bra struktur.

Målet var ju att i en och samma rapport kunna se hur visionen bryts ner i prioriterade områden i form av inriktningsmål, operativa mål och aktiviteter och till slut även ekonomiskt utfall i förhållande till budget. Då krävs tydlighet och en glasklar logik i modellerna.

Nyckeln blev att vi lade till en nivå i styrmodellen som vi kallade övergripande aktiviteter. Den håller samman en eller flera aktiviteter på lokal och/eller nationell nivå. Det var genom den förändringen som vi faktiskt kunde knyta aktiviteter i verksamheten till ekonomiska aktiviteter och då få ihop de operativa målens utfall med ekonomiskt utfall. Att Hypergene som verktyg stödjer den typen av strukturförändringar var naturligtvis en förutsättning, liksom konsulternas förmåga att översätta våra behov till en lösning som fungerade i praktiken.

Efter en process på åtta månader hade ni nått hela vägen. Hur ser resultatet ut?

– Nu kan vi göra en uppföljning av helheten, både utifrån verksamhetens mer kvalitativa mål och den ekonomiska sidans hårdare siffror. Och istället för att det görs i olika flöden och olika vyer så har vi med Hypergenes hjälp fått ihop styrmodellerna så att de hänger samman både i planering och uppföljning. I en och samma vy har vi nu visualiserat kvalitativa bedömningar av mål- och aktivitetsuppföljning, budget och ekonomiskt utfall."

Om du ska peka på några centrala framgångsfaktorer i processen?

– Framförallt lyckades vi ändra i både styrmodell och ekonomimodell så att de hängde ihop. Den största förändringen gjordes i benämningarna av det vi kallar ekonomiska aktiviteter, vilket alltså är en del av ekonomimodellen.

Med det på plats kunde vi planera både verksamhet och ekonomi utifrån en och samma modell. Och genom att vi både verksamhetsplanerat och budgeterat på ett enhetligt sätt blev också uppföljningen möjlig att harmonisera, så att vi kunde följa upp ur ett verksamhetsperspektiv och ett ekonomiskt perspektiv i samma process. Men nyckeln låg förstås främst i att modellerna knöts ihop."



Nu kan vi göra en uppföljning av helheten, både utifrån verksamhetens mer kvalitativa mål och den ekonomiska sidans hårdare siffror.



Kan du ge några exempel på konsekvenser av den nya lösningen?

– Uppföljning sker nu på tre olika nivåer för avdelning, kanslichef och förbundsstyrelse. Det är alltså en rollstyrd lösning med delvis olika detaljnivå beroende på vem som tittar. I rapportytan ser vi nu verksamhetsplan och budget inklusive mål och utfall, dessutom kompletterat med bedömningar och kommentarer som också läggs in direkt i Hypergene vid verksamhetsuppföljningen.

Själva budgetprocessen kan också nämnas som exempel. Den som går in i Hypergene börjar nu budgetarbetet med att först verksamhetsplanera utifrån prioriterade områden dvs inriktningsmål, operativa mål etc. Därefter vidtar själva budgeteringen som nu utfår från den verksamhetsplan som först byggts upp."

Avslutningsvis, hur ser utvecklingsplanerna ut?

– Det finns många områden där vi vill dra mer nytta av lösningen. Våra medlemmar har blivit mer synliga i målformuleringarna för 2016 och vi planerar att utveckla användningen av olika typer av indikatorer och nyckeltal. Styrelsen har utöver målformuleringarna även blivit mer involverad i formuleringen av de övergripande aktiviteterna. Det var ju från början en administrativ förändring som nu har visat sig vara en effektiv nivå i själva styrmodellen. Det är roligt när en förändring i modellens struktur faktiskt också kan få en direkt verksamhetsnytta. I praktiken bidrar styrelsen med en vägledning om vilka aktiviteter som bör bedrivas för att ett visst mål ska uppnås.

Kort om Vårdförbundet

Kongressen är Vårdförbundets högsta beslutande organ. Totalt har Vårdförbundet 190 kongressombud.

Mellan kongresserna är det förbundsstyrelsen som planerar, samordnar och driver Vårdförbundets verksamhet.

Vårdförbundet har inga kopplingar till något politiskt parti men är en idéburen politisk organisation.

Vårdförbundet tar ställning i olika frågor, har en vision och idéer som de vill sprida och arbetar för att påverka makthavare att fatta beslut som gynnar en god vård för alla.

Vårdförbundet består av:

- 113 000 medlemmar
- 21 lokala avdelningar
- 5000 förtroendevalda på arbetsplatserna
- 180 medarbetare
- 190 kongressombud

