

Balanserade styrkortet och problematiken kring dess implementeringsprocess



Företagsekonomiska institutionen

Institutet för kommunal ekonomi

Carl-Magnus Falk

Magisteruppsats 15hp

Höstterminen 2010

Handledare: Roland Almqvist, Olle Högberg och Niklas Wällstedt

English title: The Balance scorecard and the problems with implementing it

Kontakta författaren/contact the author: carl-magnus.falk@hotmail.com

Sammanfattning

Föreliggande studie behandlar balanserade styrkortet i kommunal verksamhet och problematiken kring dess implementeringsprocess. De senaste två decennierna har balanserade styrkortet diskuterats flitigt. Många artiklar i ämnet har publicerats och en oräknelig mängd seminarier har hållits. Det har argumenterats att balanserade styrkortet kan skapa stora värden för de organisationer som implementerat styrsystemet. I praktiken har dock implementeringsprocessen visat sig vara problematisk. Syftet med denna studie är att belysa problematiken kring implementeringsprocessen för balanserade styrkortet i den kommunala sektorn. Studiens övergripande forskningsfråga lyder: Vilka är de kritiska framgångsfaktorerna vid implementeringen av det balanserade styrkortet i Järfälla vård och omsorg samt Sigtuna barn- och ungdomsnämnd? För att operationalisera studiens forskningsfråga valdes en kvalitativ metod. Två fallstudier genomfördes (Järfälla vård och omsorg och Sigtuna barn- och ungdomsnämnd). För fallstudierna användes semi-strukturerade djupintervjuer. Totalt intervjuades nio stycken respondenter, fyra i Järfälla och 5 i Sigtuna. Analysen av empirin identifierade fem stycken kritiska framgångsfaktorer. Dessa är: "att rätt utbildning ges", "att ledningen är engagerad", "att ledningen lyckas engagera personalen", "att organisationen lyckas utforma mätbara mål" och "att styrkortsarbetet förankras på en djupare nivå i organisationen".

Nyckelord: Balanserade styrkortet, implementering, kritiska framgångsfaktorer

Abstract

This paper addresses the balance scorecard and its implementations issues in the public sector. The balance scorecard has been subject for many articles and endless of seminars has been hold. It has been argued that the balance scorecard has the potential to create great values for the organization implementing it. In practice, the implementation process has often been shown to be problematic. The purpose with this study is to enlighten the problems with implementing the balance scorecard in the public sector. The research question is: Which is the critical success factors for implementing the balance scorecard in Järfälla care and concern and Sigtuna child- and youth board? To operationalize this study's research question a qualitative method was used. Two case studies were carried out (Järfälla care and concern and Sigtuna child- and youth board). Semi-structured In depth interview was used for the case studies. In total, nine people were interviewed, four in Järfälla and five in Sigtuna. The analysis identified five critical success factors. Those were: "The right education is given", "The commitment of the top management", "That the top management is successful in their effort of motivate their staff", "That the organization is able to construct measurable goals" and "that the work with the balance scorecard is accepted on a deeper level in the organization.

Key words: The balance scorecard, implementing, critical success factors

Förord

Jag vill varmt tacka alla respondenter som ställde upp på att bli intervjuade och dela med sig av sina erfarenheter kring balanserade styrkortet. Denna studie bygger helt och hållet på dessa intervjuer och utan respondenternas medverkan hade det aldrig blivit någon uppsats.

Arbetet med denna uppsats har varit givande och jag har lärt mig mycket.

Slutligen vill jag tacka mina handledare Roland Almqvist, Olle Högberg och Niklas Wällstedt vid institutet för kommunal ekonomi .

Stockholm, Januari 2010

Carl-Magnus Falk

Innehållsförteckning

Introduktions Kapitel.....	6
Inledning.....	6
Problematisering.....	8
Syfte.....	10
Metod.....	11
Val av metod/Vetenskapligt förhållningssätt.....	11
Tillvägagångssätt/Operationalisering av frågeställningen.....	12
Urval / informationsinsamling.....	13
Metodkritik samt författarens förhållningssätt till generaliseringsproblematiken.....	14
Teori.....	15
Teoretisk beskrivning av det balanserade styrkortet.....	15
E. H. Schein´s Organisationskulturs teori.....	16
Kritiska framgångsfaktorer som identifierats från litteraturen.....	17
Teori om de kritiska framgångsfaktorerna vid implementering av styrkortet inom den offentliga sektorn.....	17
Teori om de kritiska framgångsfaktorerna vid implementering av styrkortet inom den privata sektorn.....	18
Sammanfattning av de kritiska framgångsfaktorerna som identifierats från litteraturen (både offentlig och privat sektor).....	19
Definition av en lyckad implementering.....	20
Definition av en kritisk framgångsfaktor.....	20
Definition av New public management (NPM).....	20
Empiri.....	22
Järfälla Vård och omsorg.....	22
Sammanfattning av de fyra djupintervjuer i Järfälla.....	24
Sigtuna barn och ungdomsnämnd.....	25
Sammanfattning av de fem djupintervjuer i Sigtuna.....	27
Analys.....	29
Järfälla Vård och Omsorg.....	29
Sigtuna Barn- och ungdomsnämnd.....	31
Slutsatser.....	33
Förslag på vidare forskning.....	35
Referenser:.....	36

Bilaga	39
Järfälla Vård och omsorg (Järfälla)	39
Sammanfattning av intervjun med Arnfinn Kleveland	39
Sammanfattning av intervjun med Sofia Edholm.....	40
Sammanfattning av intervjun med Margareta Andersson.....	40
Sammanfattning av intervjun med Guillermo Vega	42
Sigtuna Barn- och ungdomsnämnd (Sigtuna).....	44
Sammanfattning av intervju med Hans Åhnberg	44
Sammanfattning av intervju med Gun Eriksson	45
Sammanfattning av intervjun med Lars Welin	46
Sammanfattning av intervjun med Gunilla Bränn	49

Introduktions Kapitel

Inledning

Organisationsförändringar har varit föremål för forskning så länge man kan minnas. Även fast ändlöst av teorier presenteras så kvarstår frågan – Hur genomförs en organisationsförändring på smidigast sätt? (Hatch (2006) s. 309-320) . Anledningen till att frågan är så komplex är förmodligen att organisationsförändringar ytterst handlar om människors interaktion med varandra och att människan är en komplicerad varelse. Organisationsförändring är ett viktigt och intressant ämne som alltid kommer vara värt att studera då ökad kunskap kan leda till ökad effektivitet.

Föreliggande studie behandlar balanserade styrkortet i kommunal verksamhet och problematiken kring dess implementeringsprocess. Kaplan & Norton introducerade balanserade styrkortet i början av 90-talet (Kaplan & Norton 1993). Den översiktliga idén var att implementera ett mer strategiskt och långsiktigt tänkande i organisationen (Otley 1999). Tanken var att man skulle skapa en balans mellan finansiella och ickefinansiella mått (Kaplan & Norton 2005). Man ville även hitta en balans mellan dåtid (Det finansiella perspektivet), nutid (Det interna processperspektivet och kundperspektivet) och framtid (Innovation och lärandeperspektivet). Det handlade således även om att balansera organisationens verksamhet över tid (Johansson & Skoog 2007, pp 52-69).

Kaplan & Nortons (2005) balanserade styrkort består ursprungligen av fyra perspektiv. Det är finansperspektivet (den finansiella ställningen), kundperspektivet (hur positionerar vi oss?), interna processperspektivet (vilka interna processer måste förbättras?) och innovation och lärandeperspektivet (kommer vi kunna fortsätta skapa värde?). Kaplan & Norton (2005) uppmanar dock organisationer att, om det behövs, välja andra perspektiv eller att använda fler eller färre. Vissa organisationer har exempelvis valt att använda ett miljöperspektiv. När organisationen valt perspektiv skall specifika mål tas fram för varje perspektiv. Målen ska vara förenliga med organisationens strategi och vision (Ibid.).

Ytterligare en av det balanserade styrkortet grundläggande idéer är att organisationen ska få möjlighet att överblicka verksamheten. På så sätt ges möjligheten att upptäcka när en förbättring i en del av organisationen görs på bekostnad av en annan del i verksamheten. Man får möjlighet att undvika så kallade "negative tradeoffs". Kaplan & Norton (2005) menar att det balanserade styrkortet bidrar till att visualisera organisationens verksamhet.

De senaste två decennierna har balanserade styrkortet diskuterats flitigt. Många artiklar i ämnet har publicerats och en oräknelig mängd seminarier har hållits (Bischof *et al.*, 2003). Det har argumenterats att balanserade styrkortet kan skapa stora värden för de organisationer som implementerat styrsystemet (Kaplan & Norton 2005). I praktiken har dock implementeringsprocessen visat sig vara problematisk (Kaplan & Norton 1993). Implementeringsprocessen har även visat sig kräva ett stort engagemang från den högsta ledningen för att den ska bli lyckosam (Kaplan & Norton 1993, Kaplan & Norton 2001a). Kaplan & Norton (1993) menar att för att uppnå de fulla fördelarna med balanserade styrkortet krävs det att organisationen gör balanserade styrkortet till deras fundamentala styrsystem. Chen & Jones (2009) drog slutsatsen att den viktigaste kritiska framgångsfaktorn för att lyckas med implementeringen av det balanserade styrkortet är att man lyckas förankra projektet hos personalen. Det har visat sig att arbetet med balanserade styrkortet

skiljer sig åt mellan privat och offentlig sektor (Johanson *et al.*, 2006, Kaplan och Norton 2001b). Balanserade styrkortet togs ursprungligen fram för att lösa problem inom den privata sektorn så som ett alltför kortsiktigt tänkande där budgetprocessen tog allt för stor plats (Kaplan och Norton 1993, Kaplan & Norton 2001c, Kaplan & Norton 2005, Kaplan 2001). Kaplan (2001) menar dock att förtjänsten med implementeringen av balanserade styrkortet kan bli lika stor eller högre inom den offentliga sektorn. Vidare skriver Kaplan (2001) i sin artikel att framgångsfaktorerna från implementeringen av balanserade styrkortet i den privata sektorn tenderar att tangera framgångsfaktorerna från den offentliga sektorn. Det viktigaste när det gäller implementeringen av balanserade styrkortet i den offentliga sektorn är hur styrkortet utformas (Kaplan 2001, Kaplan & Norton 2001b). Exempelvis bör en, enligt Kaplan & Norton, omprioritering av perspektiven förmodligen göras (Kaplan & Norton 2001b, Kaplan & Norton 2001c, Kaplan 2001). Vidare har det även påpekats att styrkortet kan vara svårt att implementera i verksamheter vars mål till största del är kvalitativa, detta på grund av svårigheter med att mäta dessa mål (Kaplan 2001).

Problematisering

Balanserade styrkortets implementeringsprocess har visat sig vara problematisk (Kaplan och Norton 1993, Evens 2005). Föreliggande studie inriktar sig på problematiken kring implementeringen av balanserade styrkortet i svensk kommunal verksamhet och Järfälla vård och omsorg samt Sigtuna barn- och ungdomsnämnd i synnerhet. Styrkortets vara eller icke vara har debatterats flitigt och omfattande forskning har bedrivits inom området (Johanson *et al.*, 2006, Bischof *et al.*, 2003). Faktumet att ämnet uppmärksammats i litteraturen kan ses som ett argument för ämnets relevans och i sin tur för föreliggande studies legitimitet.

Forskningen som bedrivits inom ämnet har till stor del använts sig av en så kallad kvalitativ metod. Kvalitativ metod medför vissa generaliseringsproblem (Bryman s. 249-270)¹ vilket innebär att resultaten blir svåra att överföra på andra omständigheter och miljöer². Om man godkänner detta resonemang blir konsekvensen att ytterligare forskning alltid är nödvändig inom fält som inte specifikt undersökts ännu. Forskning om implementeringsproblematiken kring balanserade styrkort har bedrivits inom landstinget (Aidemark 2001) samt inom polisen (Elefalk 2001). Poängen med detta resonemang är att det alltid är bättre med mer forskning än mindre inom ett givet problemområde. Således utgör ovanstående resonemang ytterligare argument för föreliggande studies legitimitet.

Kaplan & Norton (2005) hävdar att det balanserade styrkortet har potential att skapa stora värden för en verksamhet. Kaplan (2001) menar att balanserade styrkortet har möjlighet att bidra med ett större värde för verksamheten inom den offentliga sektorn än inom den privata (Ibis.). Styrkortets potential inom den offentliga sektorn stöds även av Wilson *et al.* (2003) samt av Elefalk (2001). Trots den förmodade effektivitetsökning som kan uppnås med balanserade styrkortet tenderar organisationer, av olika anledningar, att misslyckas med sin implementering av styrkortet (Chen & Jones 2009). På ena sidan har vi de potentiella effektivitetsvinsterna som kan uppnås via en lyckosam implementering³ och på andra sidan har vi den problematik som så många företag som valt att implementera styrkortet ställts inför (Kaplan och Norton 1993, Evens 2005, Chen & Jones 2009). Detta sammantaget leder oss fram till ytterligare ett argument för studiens legitimitet, nämligen det värde som denna studie kan bidra med i form av ökad kunskap kring implementering av styrkort inom den kommunala sektorn. För att förstärka argumentationen ytterligare kan nämnas att vidare studier inom området uppmuntras av en rad forskare (Kausurinen 2002, Ho & Chen 2002, Aidemark 2001).

Kaplan och Norton (1993) menar att implementeringen av det balanserade styrkortet är en komplicerad process som kräver stora resurser av organisationen. Evens (2005) konstaterar att implementeringen av det balanserade styrkortet är en komplicerad process som kräver den högsta ledningens engagemang. Vidare menar Evens (2005) att processen måste få ta den tid den tar och inte bör stressas fram. Ax *et al* (2007) påpekar att implementeringen av det balanserade styrkortet ofta visar sig bli mer kostsamt än beräknat både i monetära termer och vad gäller humankapital.

Kaplan (2001) påpekar att de kritiska framgångsfaktorerna från implementeringen av balanserade styrkortet i den privata sektorn i mångt och mycket tenderar att tangera framgångsfaktorerna från

¹ Se denna uppsats metod kapitel för en diskussion kring generaliseringsproblematiken.

³ Se denna uppsats teori kapitel för en definition av en "lyckosam implementering".

den offentliga sektorn. Detta perspektiv är intressant för föreliggande studie. Vad är det då som är specifikt med implementeringen i den kommunala sektorn? Ett antal studier har gjorts på området i syfte att besvara denna fråga, bland annat Kaplan (2001), Aidemark (2001), Wilson et al (2003) och Ho och Chen (2002). Kaplan (2001) och Kaplan & Norton (2001c) skriver i sina artiklar att ett huvudproblem för den offentliga sektorn är dess svårighet att förena organisationens alla önskemål till en tydlig och övergripande vision. Svårigheten att formulera en vision ligger enligt Kaplan (2001) i att det ofta är många viljor som vill göra sig hörda. Denna problematik blir särskilt tydlig inom organisationer där politikerna är med och detaljstyr verksamheten (Ibid.). Att kunna formulera en tydlig vision är grundläggande för det balanserade styrkortets funktionssätt (Ibid., Wilson et al 2003).

Kaplan (2001) menar även att styrkortets design bör justeras vid användning inom den offentliga sektorn. Det finansiella perspektivet bör flyttas ner och kund perspektivet bör flyttas upp, detta på grund av att ekonomisk framgång inte antas vara lika viktig inom den offentliga sektorn (Ibid.) och att detta tydliggörs genom en förändring av styrkortets design. Det är även lämpligt, enligt Aidemark (2001), att byta namn på kundperspektivet till brukarperspektivet. Enligt Aidemark (2001) bör detta göras på grund av att kopplingen mellan kundnöjdhet och finansiell framgång inte är lika tydlig inom den offentliga sektorn. Om man ser till litteraturen sammanfattar ovanstående två faktorer vad som är specifikt för implementeringsproblematiken inom offentliga sektorn. Författaren anser dock att en fråga har marginaliserats i litteraturen, nämligen – I vilken grad påverkas implementeringsprocessen av hur pass präglad den aktuella kommunen är av New public management (från nu NPM)⁴? Exempelvis bör eventuellt en kommun som i mångt och mycket fungerar som ett privat företag eventuellt förlita sig på styrkortet utan anpassning till den offentliga sektorn medans en kommun som inte är lika konkurrensutsatt kanske bör se över styrkortets design. Denna faktor anses inte ha tagits med i beräkningarna i de artiklar som tagits del av i förarbetet till denna studie. I detta forskningsprojekt ses "hur pass präglad den kommunala verksamheten är av NPM" som en faktor i sig, en faktor som mycket väl kan antas påverka implementeringsprocessen.

När litteraturen inom ämnet gicks igenom växte uppfattningen att organisationer ofta implementerar balanserade styrkortet för att det är det senaste modet inom ekonomistyrnings världen, för att alla andra har det. Kaplan & Norton skriver (1993 pp 147) "it's important for companies not to approach the scorecard as the latest fad". Chen och Jones (2009 pp.44) menar att "It is evident from the survey results that many companies may not be effectively implementing this potentially valuable tool in accordance with the guidelines often suggested. If so, the balanced scorecard is falling short of its intended purposes". Även Otley (1999) är skeptisk till vilka faktorer som ligger bakom många implementeringsprojekt. Otley (1999) menar att om organisationer implementerar det balanserade styrkortet bara för att det är "the latest fad" så är det minst sagt anmärkningsvärt. Författaren menar att det är problematiskt om organisationer lägger stora resurser på projekt som i slutändan inte skapar något värde. Om så vore fallet är det angeläget att reda ut vilka faktorer som samverkar och i slutändan leder fram till ogrundade implementeringsbeslut. Exempelvis har det, enligt Evens (2005), visat sig att vissa organisationer saknar kunskap om det balanserade styrkortet och den grundläggande förståelse för modellen som krävs för att implementeringen ska bli lyckosam.

⁴ Se uppsatsens Teori kapitel för en definition av NPM

Ytterligare en problematisk faktor vad gäller implementeringen av det balanserade styrkortet belyses av Evens (2005). Evens (2005) menar att organisationer tenderar att lägga för stort fokus på det finansiella perspektivet vilket leder till att det balanserade styrkortet blir ytterligare en finansiell styrmodell. De fall som Evens (2005) hänvisar till i sin vetenskapliga undersökning är exempel på okunskap kring det balanserade styrkortets funktionssätt, och dessa fall får svårt att till fullo dra nytta av styrkortets alla fördelar. En av grundtankarna med styrkortet var att komma ifrån fixeringen vid finansiella nyckeltal och bredda organisationernas perspektiv (Kaplan & Norton 2005).

Kasurinen (2002) menar att strukturella barriärer i form av företagskultur spelar stor roll vid implementeringen av det balanserade styrkortet. Denna slutsats stöds även av Assiri *et al* (2006). Problemen kring implementeringen av det balanserade styrkortet kan således mycket väl grunda sig i organisationens kultur. Enligt Schein (2004) organisationskulturs teori⁵ består kulturen av tre nivåer, detta är intressant därför att det visar på möjligheten att organisationen endast lyckas implementera styrkortet på en ytlig nivå. Detta är problematiskt därför att det, enligt Schein (2004), krävs att en förändring får fäste på en djupare nivå (förändring av medarbetarnas värderingar) för att den ska kunna påverka organisationen på lång sikt. Organisationskulturen är även intressant i termer av förändringsbenägenhet då den säkerligen påverkar implementeringsprocessen. Det är således nödvändigt att problematisera kring olika organisationers kultur och om vissa typer av kultur är mer lämpade för förändring än andra och alltså har lättare att implementera styrkortet.

Ovanstående problematik leder fram till formuleringen av studiens övergripande forskningsfråga:

- ***Vilka är de kritiska framgångsfaktorerna vid implementeringen av det balanserade styrkortet i Järfälla vård och omsorg samt Sigtuna barn- och ungdomsnämnd?***

Syfte

Syftet med denna uppsats är att belysa vilka faktorer som gör att en kommun blir framgångsrik i sin implementering av det balanserade styrkortet. Avsikten är att försöka identifiera vilka de kritiska framgångsfaktorerna är vid implementeringen av balanserade styrkoret i Järfälla vård och omsorg samt Sigtuna barn- och ungdomsnämnden. Föreliggande studie syftar således till att skapa ytterligare kunskap på området och på så sätt bidra till att underlätta implementeringen av balanserade styrkort inom den kommunala sektorn. Det ska poängteras att det inte är meningen att prestera en fullständig kartläggning över alla kritiska framgångsfaktorer för implementering i den kommunala sektorn då det faller på sin egen orimlighet.

⁵ Se uppsatsens teori kapitel för en beskrivning av Scheins organisationskulturs teori

Metod

I detta stycke kommer denna uppsats metod att presenteras. Studien föregicks av en litteraturstudie. När denna var klar drogs slutsatsen att en kvalitativ metod var lämplig. Den kvalitativa metoden utgjordes av fallstudier av två olika kommunala verksamheter. Dessa fallstudier genomfördes med hjälp av semi-strukturerade djupintervjuer.

Val av metod/Vetenskapligt förhållningssätt

Valet av metod präglas av författarens vetenskapliga förhållningssätt. I följande stycke kommer det vetenskapliga förhållningssätt som genomsyrar denna studie att presenteras. Det kommer även att förklaras hur valet av metod kan härledas från det vetenskapliga förhållningssättet. Författarens vetenskapliga förhållningssätt kan karakteriseras av paradigmet postpositivism som beskrevs av Guba och Lincoln (1994 s. 109). I följande stycke kommer det klargöras hur detta postpositivistiska paradigmet påverkar inställningen till tre grundläggande vetenskapliga begrepp. Dessa är: Ontologi – läran om verkligheten/omvärlden, Epistemologi – Läran om kunskap och Metodologi – läran om metoder.

Den ontologiska grundinställningen är att verkligheten/omvärlden existerar i någon slags fastform men att denna inte kan observeras till fullo av den enskilde. Dessa tankegångar är inspirerade av Guba och Lincoln (1994 s. 110) och deras beskrivning av postpositivism. De menar att verkligheten inte kan observeras av den enskilde på grund av människans intellektuella tillkortakommanden. Utgångspunkten är att vi aldrig fullt ut kan förstå eller observera den omgivning vi lever i, vi kan komma nära, på grund av vår oförmåga att förhålla oss fullkomligt objektiva. Här är viktigt att påpeka att objektivitet fortfarande existerar i vår tankevärld. Vi kan således föreställa oss vad fullkomlig objektivitet är och bör därför sträva efter att uppnå det.

Studiens grundläggandeförhållningssätt till epistemologin är att all "kunskap" i olika grad präglas av subjektivitet. Denna slutsats stämmer väl överens med Guba & Lincoln (1994 s. 110) beskrivning av epistemologi i termer av postpositivism. Som nämnts ovan är objektivitet eftersträvansvärt och bör känneteckna våra forskningsansträngningar. Kunskap kan dock i sin ädlaste form endast definieras som en god approximation av sanningen. Även sanningen existerar i någon mening men vi kan bara föreställa oss den, vi kan aldrig utreda vad som är fullständigt sant. Vår enda möjlighet att närma oss sanningen är att sträva efter objektivitet. Vi måste dock alltid ha kvar i våra beräkningar att människan av naturen har ett subjektivt förhållningssätt.

Det metodologiska valet präglas av det förhållningssätt som beskrivits ovan. Författaren är inte främmande till att använda en kvantitativ metod och menar att denna metod har sina fördelar i många undersökningar, exempelvis vid tidsserieanalys. Men när det gäller att studera ett så komplext och dynamiskt fenomen som en organisationsförändring lämpar sig en kvalitativ metod förmodligen bättre. Det skulle bli svårt att kvantifiera en organisationsförändring så som implementeringen av det balanserade styrkortet. Den kvantitativa metoden bygger på att man tydligt kan avgränsa vad som påverkar mätningen och inte (Bryman 2002 s. 91-94) vilket blir svårt när det kommer till den organisationsförändringsproblematik som är aktuell för denna studie.

Den här undersökningen syftar till att förstå en organisationsförändring på djupet, förstå vilka faktorer som spelar in och vilken roll människorna spelar som befinner sig mitt i processen. Då faller det sig naturligt att använda en kvalitativ metod. Denna slutsats stöds av Sofaer (1999) som menar att en kvalitativ metod ger oss en möjlighet till insyn i hur aktörerna i centrum för det aktuella fenomenet agerar. Corbin & Strauss (1998 s. 1-4) ger ytterligare stöd till resonemanget och hävdar att den kvalitativa metoden lämpar sig utmärkt till att studera en social verklighet. Här kan en organisationsförändring definieras som en social verklighet (Corbin & Strauss 1998 s. 1-4) då det är en process som drivs av människors interagerande med varandra. Bryman (2001 s. 250) menar att grunden i den kvalitativa metoden ligger i att förstå den sociala verkligheten.

Tillvägagångssätt/Operationalisering av frågeställningen

Studiens forskningsfråga lyder – *Vilka är de kritiska framgångsfaktorerna vid implementeringen av det balanserade styrkortet i Järfälla vård och omsorg samt Sigtuna barn- och ungdomsnämnd?* Studien inleddes med en litteraturstudie som syftade till att belysa aktuell teori inom ämnet. Utifrån denna teoribildning identifierades ett antal kritiska framgångsfaktorer som framkommit vid dessa vetenskapliga undersökningar (Se teori avsnittet). Utifrån resultatet från denna litteratur avgjordes sedan hur föreliggande studie skulle fortskrida. Genomgången av teoribildningen inom ämnet underlättade även utformningen av intervjufrågorna.

När den inledande litteraturstudien var klar drogs slutsatsen att det vore riktigt att använda sig av fallstudier. Då en kvalitativ metod var vald föll det sig även naturligt att genomföra fallstudier. Det bedömdes att två fall var lämpligt (valet avgjordes av studiens tidsram). Tanken var inte att finna två homogena fall för att sedan utföra en jämförande studie utan att finna två fall som var så olika som möjligt, således valdes en vårdverksamhet och en skolverksamhet ut. Anledningen till att olika verksamheter valdes var för att studien skulle bli så bred som möjligt. Denna bred uppnås genom att de olika verksamheterna fungerar på olika sätt och om det visar sig att samma kritiska framgångsfaktorer är viktiga i de båda fallen stärks resultatet. Resultatet stärks genom att det inte går att hävda att "Men fallen var ju identiska, självklart var även framgångsfaktorerna identiska".

Vidare antogs att dessa fallstudier skulle genomföras med hjälp av semi-strukturerade djupintervjuer (Malterud 1998 s. 115). Denna intervjuform innebär att ett mindre antal frågor presenteras inför respondenten i syfte att få denna att reflektera fritt över frågorna. Det är viktigt att frågorna som ställs är så övergripande som möjligt så inte respondenten direkt förstår vad intervjuaren är ute efter (Bryman 2002 s. 301). Intervjuform ger även intervjuaren möjlighet att ställa adekvata uppföljningsfrågor, så kallade sonderande frågor, som "kan du säga något mer om det" eller "Kan du ge en mer detaljerad beskrivning av vad som hände" (Kvale 1997 s. 127).

För att finna lämpliga frågor att ställa under intervjun användes de kritiska framgångsfaktorerna som identifierats från teorin. Enligt Bryman (2002 s. 304) är det viktigaste vad respondenten säger och att intervju situationen är så avslappnad som möjligt, exempelvis är det viktigt att intervjuaren inte avbryter respondenten. Denna situation eftersträvades under intervjuerna. En annan fördel är att möjligheten ges till intervjuaren att ställa följdfrågor, vilket utnyttjades flitigt under intervjuerna. Intervjuerna följde samma grundmall men på grund av uppföljningsfrågor blev alla olika. Intervjuerna varade mellan 30-50 minuter och ägde rum i Märsta, Uppsala och Jakobsberg. Intervjuerna spelades

in för att sedan transkriberas. När intervjuerna var färdig transkriberade fick respondenterna möjligheten att återkoppla till materialet, detta för att upprätthålla så god respondentvalidering som möjligt (Granskär & Höglund-Nielsen 2008 s. 52). Alla respondenter erbjöds även att vara anonyma, dock valde ingen av respondenterna detta alternativ. Fördelen med att respondenterna inte är anonyma är att empirin blir lättare att överskåda för läsaren och det blir tydligare var respektive person befinner sig i organisationen. Hade respondenterna varit anonyma hade man inte heller kunnat beskriva deras arbetsuppgifter eller position särskilt tydligt utan risk för att röja deras identitet, detta hade även blivit svårt att jämföra respondenternas svar med varandra. Nackdelen är att respondenterna eventuellt hämnas i deras svar på frågor som an vara känsliga, denna faktor är dock förmodligen mer aktuell i en studie som behandlar känsligare material. Ett argument för att denna studie inte belyser särskilt känsligt material är just det faktum att ingen av nio respondenter önskade vara anonym, även fast alternativet lades fram till dem.

De båda fallen analyseras var och ett för sig. För att besvara studiens forskningsfråga lyfts svagheter och styrkor fram från de båda fallens implementeringsprocesser. Utifrån dessa svagheter och styrkort dras sedan slutsatser angående vilka de kritiska framgångsfaktorerna var i de båda fallen. Här är det viktigt att påpeka att när analysen visar på brister i styrkortsarbetet kan det ses som frånvaro på en viss framgångsfaktor. Således kan alltså en framgångsfaktor identifieras både från misslyckande och framgång i implementeringsprocessen. Vidare, när ett visst sakförhållande observerats, refereras det till tidigare forskning där liknande slutsatser dragits i syfte att ge ytterligare stöd åt denna studies konklusion, således används en abduktiv ansats (Granskär & Höglund-Nielsen 2008 s. 44). Abduktion innebär att en observation som framkommit, genom reflektion över insamlad data testas mot tidigare forskning och på så sätt dras slutsatser som sedan prövas på nytt, förnyad observation. Detta i syfte att förstärka resultatet och ge tyngd åt slutsatsen (Ibid.).

Urval / informationsinsamling

Vad gäller valet av vilka kommuner som var lämpliga att studera var de viktigaste kriterierna att det balanserade styrkortet var implementerat och att de skilde sig åt, att de inte var två homogena kommunala verksamheter. Syftet med detta angreppssätt var att få en så bred empiri som möjligt. Två kommunala verksamheter valdes ut. Valet föl på Järfälla vård och omsorg samt Sigtunas skolverksamhet. Att just Järfälla och Sigtuna kommun valdes ut berodde på att de var väldigt få kommuner i Stockholmslän som uttryckligen använde sig av Styrkortet (förutom Järfälla och Sigtuna använder sig bara Nacka av styrkortet). Kommunerna skiljer sig åt dels genom att deras verksamheter är helt olika men även vad gäller tiden för implementeringen av det balanserade styrkortet. Järfälla var klara med sin implementering under 2008 medans Sigtuna blev färdig i april 2010. Det är intressant med tanke att möjlighet ges till att undersöka implementeringen i ett tidigt stadium (Sigtuna) samt att studera implementeringen i ett mer moget stadium (Järfälla). För att få en så tydlig och djupgående bild som möjligt genomfördes 4 intervjuer i Järfälla och 5 intervjuer i Sigtuna. Från den högsta ledningen ner till lägsta nivån. Intervjuerna valdes ut genom ett tillfällighetsurval (Bryman 2002 s. 312-313), den första personen som ställde upp fick bli den första respondenten. Sedan användes ett snöbollsurval (Bryman 2002 s. 312-313) vilket innebär att respondent nummer ett fick föreslå ytterligare respondenter. Denna urvals form är problematisk då den riskerar en snedvridning

av urvalet då högsta chefen får möjlighet att välja ut lämpliga respondenter. Denna problematik gick dock inte att hantera på ett lämpligare sätt då det var problematiskt att få respondenter att ställa upp. Inga sådana tendenser visade sig dock värken i Sigtuna eller Järfälla då respondenterna som valdes ut i några fall var negativa och i andra fall positiva, detta gällde för båda kommunerna. Om cheferna som valde ut respondenterna hade velat försöka påverka denna studie hade det säkerligen inte valt ut personer som är negativa till implementeringen av styrkortet.

Metodkritik samt författarens förhållningssätt till generaliseringsproblematiken

Ett av de första problemen som brukar framhållas angående kvalitativ forskning är dess tonvikt på subjektivitet. Denna problematik beror, enligt dessa kritiker, på att resultaten i allt för stor utsträckning präglas av forskarens egna preferenser (Bryman 2002 s. 269). Denna kritik är legitim men hanterbar. Så länge forskaren som utför den kvalitativa studien är medveten om dessa svårigheter och strävar efter objektivitet minskas problematiken. En annan stor källa till kritik av den kvalitativa metoden utgörs av generaliseringsproblematiken (Malterud 1998). Det har påpekats att ett resultat från en kvalitativ undersökning värde är ringa då det endast svårligen är applicerbart på andra omständigheter (Ibid.). Denna problematik hanteras, vilket anammats av föreliggande studie, genom att det är upp till läsaren att bedöma en studies vetenskapliga värde. Det viktigaste för forskaren är att noggrant redovisa sitt tillvägagångssätt. Det är till och med viktigare än vilken metod som används. Är studien noggrant redovisad och dokumenterad är det sen upp till läsaren att göra sin egen subjektiva bedömning av i vilken mån resultatet är generaliserbart till andra miljöer och omständigheter. Således kan det argumenteras att generaliseringsproblematiken kan minskas genom att forskaren öppet redovisar sitt tillvägagångssätt.

Teori

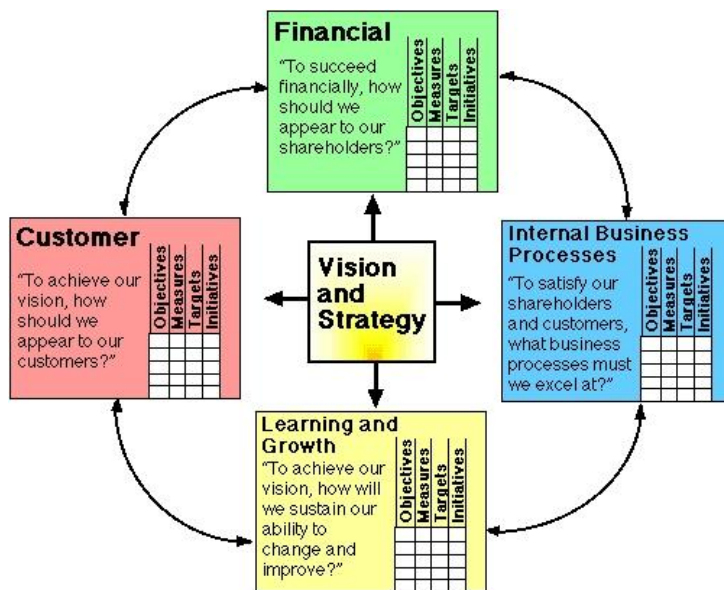
I följande avsnitt presenteras resultatet från den litteraturstudie som föregick detta arbete. Här redovisas vilka de kritiska framgångsfaktorerna är för att implementera det balanserade styrkortet enligt litteraturen. styrkortet går igenom så som Kaplan & Norton har tänkt sig det. I detta stycke presenteras även en definition av "en lyckosam implementering". I kapitlet redovisas även Scheins organisationskulturs teori i syfte att belysa hur viktigt det är att implementera en förändring på djupet.

Teoretisk beskrivning av det balanserade styrkortet

Detta stycke beskriver styrkortet så som det ursprungligen var tänkt att användas. Det ursprungliga styrkortet var främst avsett för privat sektor men i följande stycken diskuteras vilka eventuella justeringar som kan vara lämpliga att göra för att anpassa styrkortet för kommunal verksamhet. För att kunna definiera en lyckosam implementering är det viktigt att styrkortet här beskrivs i sin ursprungliga form, så beskrivningen kan fungera som en referenspunkt, något att hänvisa till.

En av grundtankar med styrkortet är att få organisationen att fokusera mer på strategi och långsiktigt tänkande samt att flytta fokus från finansiella mått till mer kvalitativa mål. Här är det dock viktigt att förtydliga att finansiella mått fortfarande är viktiga i styrkortet. En annan av grund tankarna med styrkortet är att det ska bli möjligt att överblicka verksamhetens affärsprocesser. Poängen med det är att identifiera eventuella negativa "trade offs", alltså när verksamheten förbättras på en punkt på bekostnad av en annan. Kaplan och Norton (2005) skrev "The balanced scorecard lets executives see whether they have improved in one area at the expense of another". Det handlar om att visualisera orsak och verkanssamband. En annan av de fundamentala idéerna med styrkortet är att balansera verksamheten över tid. Styrkortet ska kunna erbjuda en balans mellan dåtid (finansiella perspektivet), nutid (kundperspektiv och interna processperspektivet) och framtid (innovation och lärande perspektiv)(Kaplan och Norton 2005). Perspektiven ska även rikta sig inåt och utåt i förhållande till organisationen. (Kaplan och Norton 2004).

När man skapar ett styrkort är visionen det första man ska ta ställning till. Visionen ska uttrycka företagets långsiktiga mål. Efter visionen kommer de fyra perspektiven. Dessa är kundperspektivet (hur ser våra kunder på oss, hur är vi positionerade?), interna processperspektivet (hur kan vi effektivisera vår organisation?), innovation och lärandeperspektivet (hur kan vi stimulera organisationens värde skapande på långsikt?) och till sist det finansiella perspektivet (drivs verksamheten inom de ekonomiska ramarna som dess intressenter satt upp?)(Kaplan och Norton 2005).



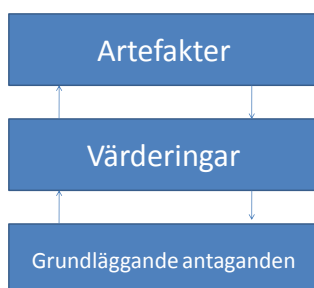
Figur 1. Styrkortet som Kaplan & Norton tänkt sig det från börja. www.valuebasedmanagement.net

Organisation kan själv välja ifall den vill använda sig av ursprungsperspektiven eller om den vill döpa om några eller lägga till eller ta bort perspektiv. När det är bestämt vilka perspektiv som organisationen ska använda ska mål och mått väljas för varje perspektiv. Dessa ska vara förenliga med verksamhetens vision och övergripande strategi för att skapa balans. När målen är valda ska organisationen identifiera vilka de kritiska framgångsfaktorerna är för att uppfylla dessa. Varje mål skall ha en kritisk framgångsfaktor. Tillsist ska organisationen upprätta en handlingsplan för hur de ska realisera den vision som uttryckts i styrkortet. (Kaplan & Norton 2005).

E. H. Schein's Organisationskulturs teori

Schein (2004 s. 25-37) har beskrivit hur organisationskultur kan påverka en implementeringsprocess. Teorin beskriver organisationskultur i tre nivåer, grundläggande antaganden, värderingar samt artefakter. Med nivåer avses den grad som de är observerbara för utomstående (Schein 2004 s. 25). Det som är intressant med denna teori för föreliggande studie är att den beskriver hur man kan förändra en organisations på ytan men aldrig lyckas förändra den i grunden, något som enligt Schein (2004 s. 365-391) medför att organisationen aldrig kan tillägna sig nyttan av förändringen till fullo.

Schein (2004) teori beskrivs nedan efter dess tre nivåer, vilka är enligt följande:



Grundläggande antaganden: De grundläggande antaganden handlar om hur organisationens medlemmar tänker och känner på ett djupare plan. Typiskt för antagandena är att de tas för givet, det är självklarheter i organisationen. Även om antagandena ligger djupare än normal medvetenhet genomsyrar de all form av interaktion inom organisationen. Ett grundläggande antagande kan exempelvis vara en lösning på ett problem som anses vara självklar, så självklart att en person skulle bli idiotförklarad om han/hon bröt mot just den typen av lösning. (Schein 2004 s. 30).

Värderingar: Den nästa nivån av organisationskultur utgörs av organisationens värderingar. Värderingarna kan beskrivas som sociala principer, det som är viktigt för organisationens medlemmar. Ett begrepp som är nära sammankopplat med värderingar är normer. Normerna uttrycker värderingarna. Normerna utgörs av de oskrivna regler som definierar hur medlemmarna inom organisationen bör agera för att bli socialt accepterade. Värderingar uttrycker vad som är viktigt för medlemmarna inom kulturen medans normerna utgörs av de oskrivna regler som bör följas för att värderingarna skall efterlevas. Att inte tränga sig i en kö är en norm som ger uttryck för värderingen att bry sig om andra. (Schein 2004 s. 28-30).

Artefakter: Kan utgöras av fysiska ting, aktiviteter eller verbala uttryck. Artefakter utgör den del av kulturen som lätt kan observeras av utomstående. Exempel på artefakter är ceremonier, ritualer, specifika skämt, smeknamn, logotyper och kostymer. Artefakter, till skillnad från grundläggande antaganden och värderingar, är lätta att byta ut. (Schein 2004 s. 25-27).

Kritiska framgångsfaktorer som identifierats från litteraturen

I detta stycke presenteras en del av teoribildningen på området. Teoribildningen delas in i två grupper, den som undersökt offentlig sektor och den som undersökt privat sektor. Som nämnts inledningsvis tenderar resultaten från dessa två grupper att tangera varandra (Kaplan 2001). Anledningen till denna uppdelning är att forskningen ska redovisas på ett tydligare sätt. Att en av personerna som tagit fram det balanserade styrkortet kommit fram till denna slutsats kan anses väga tungt för möjligheten att applicera teori om styrkortet från den privata sektorn på den offentliga sektorn. Vidare kan det därmed anses motiverat att uppsatsens teori kapitel även omfattar teori från den privata sektorn.

Teori om de kritiska framgångsfaktorerna vid implementering av styrkortet inom den offentliga sektorn

Kaplan (2001) och Wilson *et al* (2002) framhåller vikten av att formulera en tydlig strategi och att lyckas införa ett långsiktigt tänkande i organisationen som en betydande kritisk framgångsfaktor. Kaplan (2001) drog även slutsatsen att det kan vara lämpligt att döpa om namnen på perspektiven (exempelvis kund blir brukare) för att lyckas med implementeringen, detta i syfte att tydligöra den offentliga verksamhetens roll, att den inte är en vinstdrivande verksamhet. Denna slutsats stöds även av Elefalk (2001). Aidemark (2001) kommer till samma slutsats i sin artikel "The meaning of balanced scorecards in the health care organization". Han menar även att en viktig kritisk framgångsfaktor är att alla perspektiv värderas lika redan från starten, detta på grund av risken att ett för stort fokus läggs på det finansiella perspektivet. Wilson (2003) har dragit slutsatsen att själva organisationsstrukturen i sig kan påverka implementeringsprocessen. Detta hänger samman med

möjligheten att mäta verksamhetens resultat och grundas i antagandet att styrkortet är mer lämpat för verksamheter som är "lätta" att mäta (Wilson *et al* (2003)). Almqvist (2006 s. 94-107) också formulerat sig kring denna problematik. Här ska först sägas att Almqvists (2006) slutsats bygger på en fallstudie av Stockholmsstad som använder sig av en målstyrningsmodell som är lik styrkortet, således antas Almqvist (2006) resultat vara applicerbart på denna studie. Almqvist (2006 s. 94-107) menar att desto mjukare verksamheten är (exempelvis sjukvård och skola) desto svårare är det att mäta prestationen medans verksamheter som är hårdare av sin natur (parkskötsel och gaturenhållning) är lättare att mäta. Ho och Chan (2002) har också uppmärksammat implementeringsproblematiken i offentlig sektor. Även Ho och Chan (2002) understyrker vikten av att kunna definiera bra mått, men vill hellre se denna problematik som en inträdesbarriär snarare än som en kritisk framgångsfaktor. Ho och Chan (2002) har dock i sin forskning kommit fram till åtta stycken kritiska framgångsfaktorer för att en verksamhet ska lyckas med implementeringen, dessa är:

- Att den högsta ledningen är engagerad
- Att mellan chefer och personal på golvet är positivt inställda till styrkortet
- Att organisationskulturen präglas av en positiv förändringsbenägenhet
- Att rätt utbildning ges
- Att hålla implementeringen och styrkortets utformning så enkel som möjligt
- Att organisationen lyckas definiera en tydlig vision
- Att tillräckliga resurser läggs på implementeringsprocessen
- Att en klar länk mellan den övergripande strategin och mätetalen skapas.

Här är det intressant att man kan konstatera att de kritiska framgångsfaktorer som Ho och Chan (2002) kommit fram till 75 % tangerar de kritiska framgångsfaktorer som identifierats ur den litteratur som vänder sig till den privata sektorn. Alltså sex av åtta av dessa framgångsfaktorer återfinns bland de 17 faktorer som identifierats i litteraturstudien som gjorts på den forskning som bedrivits på privat sektor. Denna slutsats stöder Kaplan (2001) konklusion, att framgångsfaktorerna i privat sektor tenderar att tänga framgångsfaktorerna i offentlig sektor.

Teori om de kritiska framgångsfaktorerna vid implementering av styrkortet inom den privata sektorn

Enligt Assiri *et al* (2006) är en av de mest betydelsefulla kritiska framgångsfaktorn att hela arbetsstyrkan förstår och är dedikerade till implementeringen av det balanserade styrkortet. Denna faktor stöds av Evans (2005) som menar att det är stor chans att implementeringen misslyckas om den inte förankras hos personalen. Lovell och Radnor (2003) påpekar vikten av att förklara för personalen hur det balanserade styrkortet fungerar och hur det kan skapa värde för organisationen.

Vikten av att implementeringsprocessen stöds av de anställda får ytterligare stöd av Chen och Jones (2009) och Loannou *et al* (2005). Chen och Jones (2009) påpekar även vikten av att personalen är positivt inställda och insatta redan innan implementeringen startar. Loannou *et al* (2004) menar att den högsta ledningen bör så ett frö hos personalen så att motivationen växer naturligt, samt att sedan följa upp genom att verkligen involvera personer på alla nivåer i hierarkin, delaktighet är enligt Loannou *et al* (2004) en viktig kritisk framgångsfaktor. Chen och Jones (2009) betonar vikten av framförhållning. Chen och Jones (2009) menar att en annan kritisk framgångsfaktor är att använda

sig av principen om kontinuerliga förbättringar, så kallad kaizen costning⁶. Assiri *et al* (2006) framhåller vikten av att den högsta ledningen lägger tillräckligt med resurser på att utbilda personalen innan implementeringen startar. Bischof *et al* (2003) anser att en viktig framgångsfaktor är att koppla incitaments program till implementeringen av det balanserade styrkortet. Novell och Radnor (2003) menar att den viktigaste faktorn är att det balanserade styrkortet implementeras på alla nivåer i organisationen och inte bara på den högsta, "strategiska nivån". Med detta menas att hela arbetskraften ska vara involverad i processen. Novell och Radnor (2003) påpekar att om detta misslyckas kommer förmodligen inte det balanserade styrkortet bli implementerat i praktiken.

Enligt Kaplan och Norton (1993) är den viktigaste kritiska framgångsfaktorn att den högsta ledningen är engagerade i implementeringsprocessen. Kaplan och Norton (1993) påpekar även vikten av att det balanserade styrkortet görs till organisationens huvudsakliga styrsystem. Ytterligare en betydelsefull kritisk framgångsfaktor enligt både Assiri *et al* (2006) och Loannou *et al* (2005) är att organisationen gör upp en tydlig plan för projektet redan innan implementeringen startar. Planen ska vara tydlig när det gäller vilka som ska göra vad samt om hur kommunikationen genom hierarkin ska gå till. Enligt Loannou *et al* (2005) är det särskilt viktigt att det råder konsensus initialt vad gäller det balanserade styrkortets utformning, exempelvis vilka perspektiv som ska användas och hur prestationen ska mätas.

Assiri *et al* (2006) påpekar att organisationskulturen är extremt viktig för implementeringsprocessens framgång, här syftas främst till hur pass dynamisk organisationen är. Assiri *et al* (2006) föreslår att organisationen bör försöka stimulera organisationskulturen innan implementeringsprocessen startar. Organisation bör försöka påverka personer i ledande ställning så att deras eventuella inställning och fokus mot finansiella mått ändras. Fokus hos den högsta ledningen bör flyttas mot ett mer positivt tänk vad gäller kvalitativa prestationsmått. Organisationen ska även försöka få de anställda att förstå att det balanserade styrkortet är där för att hjälpa de att prestera bättre och inte att stressa dem (Ibid.).

Sammanfattning av de kritiska framgångsfaktorerna som identifierats från litteraturen (både offentlig och privat sektor)

- Att personalen är dedikerad till implementeringen
- Att personalen förstår hur styrkortet fungerar
- Att personalen är positivt inställda och införstådda hur styrkortet fungerar initialt
- Att personalen på alla nivåer i hierarkin tillåts delta i implementeringsprocessen
- Att implementeringen drivs framåt av små och ständiga förbättringar
- Att tillräckligt med resurser läggs på att utbilda personalen redan innan implementeringen startar
- Att man kopplar incitaments program till implementeringen
- Att den högsta ledningen är fullständigt engagerad i implementeringsprocessen
- Att det balanserade styrkortet görs till organisationens fundamentala styrsystem
- Att en tydlig plan görs upp för hur implementeringen ska gå till redan innan projektet startar. Särskilt vad gäller kommunikationen genom hierarkin
- Att det råder konsensus initialt vad gäller det balanserade styrkortets utformning
- Att verksamheten präglas av en dynamisk organisations kultur

⁶ Kaizen costning är en teknik som kommer från Japan och innebär att organisationen strävar efter effektivisering genom små och ständiga förbättringar snarare än stora innovationer (Drury 2008 s. 543-544).

- Att alla perspektiv värderas lika initialt, så att verksamheten inte fokuserar för mycket på det finansiella perspektivet.
- Att hålla implementeringen och styrkortets utformning så enkel som möjligt
- Att verksamheten lyckas definiera en tydlig vision
- Att en klar länk mellan den övergripande strategin och mätetalen skapas.

Definition av en lyckad implementering

För att definiera vad som kan kallas för en framgångsrik implementering görs här först ett grundläggande antagande. Här antas att balanserade styrkortet som modell kan leda till effektivisering av verksamheter om det används så som Kaplan och Norton avser. Huruvida detta antagande stämmer är något som inte kommer diskuteras i den här uppsatsen utan en fråga som lämnas vidare för ytterligare forskning.

Om man accepterar ovanstående antagande kan det argumenteras att det går att bedöma hur framgångsrik en implementeringsprocess har varit. Bedömningen kan då göras genom att titta på hur den aktuella verksamheten använder styrkortet kontra hur Kaplan & Norton har tänkt sig att det ska användas. Om, för att exemplifiera, den aktuella verksamheten största fokus ligger på det finansiella perspektivet trots att en av Kaplan och Norton poänger med styrkortet är att finna en balans mellan perspektiven kan man anta att implementeringen är problematisk.

Sammanfattningsvis definieras en lyckosam implementering av det balanserade styrkortet med hur väl den aktuella kommunala verksamhetens sätt att använda styrkortet överensstämmer med Kaplan och Nortons instruktioner.

Definition av en kritisk framgångsfaktor

En kritisk framgångsfaktor är när ett visst sätt att agera bidrar till att implementeringen blir lyckosam (se avsnittet "definition av en lyckosam implementering"). Med kritisk avses en punkt i tiden, som inte är observerbar, när ett visst agerande från organisationen startar att, signifikant, påverka implementeringsprocessen i positiv riktning. Ett annat sätt att definiera kritisk är att se på det som ett ord som är till för att beskriva faktorer som är särskilt betydelsefulla för implementeringen. Med framgångsfaktor avses inte bara ett sätt att agera, begreppet är vidare än så. Uttrycket är dynamiskt, en framgångsfaktor handlar om att något sätts i rörelse och som genom denna förflyttning förändrar organisationens sätt att fungera och på så sätt bidrar positivt till en lyckosam implementering.

Definition av New public management (NPM)

NPM är ett samlings begrepp som brukar användas för att karaktärisera de två senaste decenniernas förändringar i offentlig sektor (Almqvist 2006 s. 10). Mycket av idéerna inom NPM handlar om resultat och att utkräva ansvar för att resultat uppnås, detta skall göras genom att skapa incitament och på så sätt motivation (Lapsley 2008). Det handlar om ett kluster av lånade idéer från näringslivet och privata företag (Almqvist 2006 s. 10). Begrepp som förknippas med NPM är konkurrensutsättning, privatisering, decentralisering, att se medborgaren som en kund, och

målstyrning (Almqvist 2006 s. 9-12). Målstyrning är, enligt Lapsley (2008), en central del av NPM. Detta är särskilt intressant för denna uppsats då styrkortet är en utpräglad målstyrningsmodell (Kaplan 1993), således är alltså balanserade styrkortet en del av NPM.

Författaren definierar NPM enligt följande:

NPM kan definieras som den rörelse som karaktäriseras av offentlig verksamhets strävan efter att fungera som den privata sektorn.

Empiri

I detta kapitel presenteras resultatet från de båda fallstudierna. Fallstudierna redovisas var och en för sig. För en sammanfattning av de nio intervjuerna hänvisas läsaren till bilagan. I sammanfattningen i bilagan återges de exakta frågorna som ställdes under intervjuerna, denna del rekommenderas om läsaren önskar att få en djupare förståelse för implementeringsprocessen i de båda fallen. I texten som följer kommer de båda fallen att benämnas med Järfälla respektive Sigtuna utom där det är särskilt viktigt att belysa vilken del av verksamheten som avses, med det avses Järfälla Vård och omsorg och Sigtuna Barn- och ungdomsnämnd. I återgivningen av intervjuerna kommer alla respondenter endast att benämnas med förnamn, i syfte att förenkla läsningen.

Järfälla Vård och omsorg

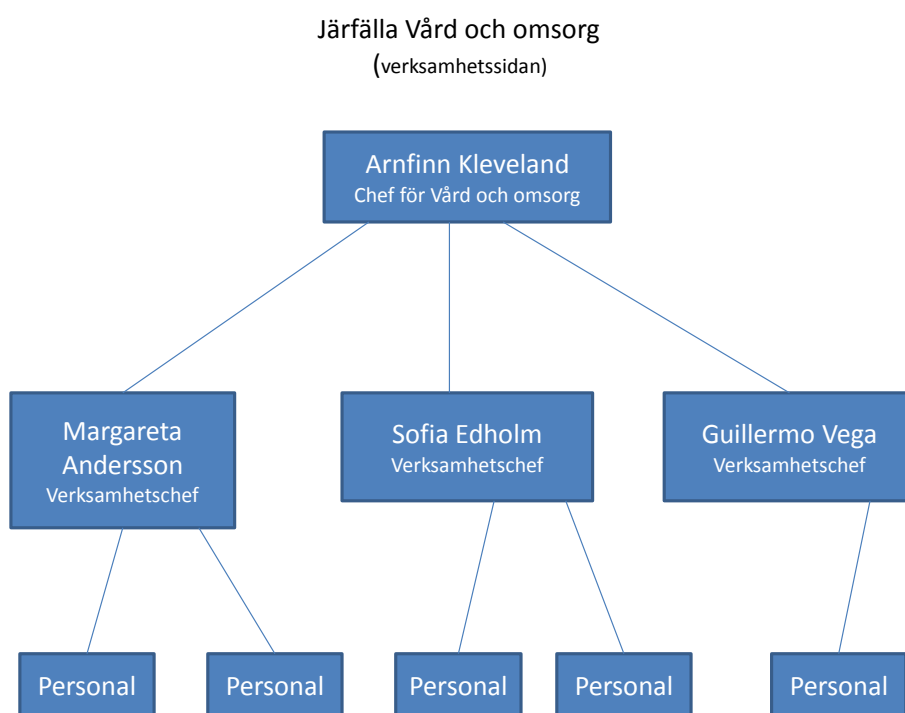
Vård och omsorg är Järfälla kommuns egen äldre- och handikappomsorg, den drivs alltså i egen regi av kommunen. Organisationen består av många olika delar. Hemtjänst, äldreboende, mötesplats för äldre, dagverksamhet för äldre, larm- och nattpatrull, daglig verksamhet, sysselsättning, gruppboende, serviceboende, boendestöd, personlig assistans, avlösare, kontaktperson, ledsagare, korttidsfamilj, korttidshem, restauranger, personligt ombud och Järfälla hemstöd. Det arbetar ungefär 660 personer inom Järfälla vård och omsorg och verksamheten omsätter ungefär 350 miljoner kronor (Verksamhetsberättelsen 2009, Vård och omsorg). Verksamheten står för 50 % av marknaden för vård och omsorg i kommunen (Arnfinn Kleveland, respondent).

Järfälla vård och omsorg implementerade det balanserade styrkortet år 2007 (verksamhetsberättelsen 2006, Vård och omsorg). 2007 var ett prövoår för det balanserade styrkortet. Det balanserade styrkortet gjordes permanent under 2008 (verksamhetsberättelsen 2008, Vård och omsorg). Beslutet att implementera det balanserade styrkortet fattades av vård och omsorg själva och är således inte ett beslut som fattats på högsta kommunal nivå. Vård och omsorg har fria händer att utforma styrkortet efter deras specifika behov. Järfälla startade sin implementering med att engagera verksamhetscheferna (10 stycken). När dessa var insatta startade arbetet med att förankra styrkortsverksamheten inom organisationen (Arnfinn Kleveland). Järfällas balanserade styrkort består av tre perspektiv, kund, ekonomi och medarbetare. Verksamheten är indelad i tio enheter som var och en leds av en verksamhetschef. Varje enhet har sitt eget styrkort. Verksamhetscheferna ska sedan formulera sina uppdrag utifrån socialnämndens kravspecifikationer, kundönskemål och kommunala styrdokument. Verksamhetscheferna arbetar självständigt tillsammans med sin personal med att utarbeta sina balanserade styrkort. Styrkortet består av följande komponenter (Verksamhetsberättelsen 2009, Vård och omsorg):

- Strategiska mål: Ett önskat läge 3-5 år framåt med utgångspunkt i varje perspektiv
- Kritiska framgångsfaktorer: Beskriver faktorer som är avgörande för att nå de strategiska målen
- Mått: Mått som visar att de kritiska framgångsfaktorerna realiserar/säkerställer att verksamheten rör sig mot de strategiska målen.

- Utvecklingsplaner: Med framgångsfaktorerna som underlag definieras utvecklingsplaner successivt för den närmsta perioden. Utvecklingsplanerna tidsbestäms.

Studien av Järfälla består av fyra djupintervjuer. Bilden nedan är avsedd att visualisera de fyra respondenternas plats i organisationen. Rektablarna som det står "personal" i ska skildra att verksamhetscheferna inte har några chefer under sig. Järfälla är således en decentraliserad organisation. Nedan gås var och ett av respondenternas verksamhetsområde igenom.



Arnfinn Kleveland: Är chef för Järfälla Vård och omsorg.

Sofia Edholm: Är verksamhetschef för Björkens äldreboende. Verksamheten innefattar 40 lägenheter för äldre med stora behov av omvårdnad eller demenssjukdomar. Björkens äldreboende drevs tidigare i privatregi av Aleris äldreomsorg. Järfälla kommun tog över driften den 1 juli 2008.

Margareta Andersson: Är verksamhetschef för Restauranger, dagverksamhet, nattpatruller och internbemanning. Restaurangerna består av restaurang Kärnmakaren och Olovslund. Dessa restauranger är avsedda att serva olika delar av Järfälla Vård och omsorg. Internbemanningen heter Vakansen och är Järfällas interna bemanningscenter och har som uppdrag att rekrytera och förmedla korttidsvikarier. Dagverksamheten vänder sig till personer i behov av social gemenskap medans Nattpatrullen ansvarar för behövande personer nattetid.

Guillermo Vega: Är verksamhetschef för boendestöd, gruppboendestäder och dagverksamhet för psykiskt funktionshindrade personer. Boendestöd vänder sig till psykiskt funktionshindrade personer som har

biståndsbeslut enligt socialtjänstlagen (SOL). Stödet ges i kundens egen bostad eller som aktiviteter utanför bostaden. Gruppbestäderna utgörs av fullvärdiga lägenheter som ligger tillsammans och där det finns personal tillgänglig dygnet runt. Dagverksamheten är en socialpsykiatrisk verksamhet som erbjuder personer med psykisk ohälsa sysselsättning och arbetsträning.

Sammanfattning av de fyra djupintervjuer i Järfälla

Arnfinn berättar att förhoppningen var att styrkortet skulle underlätta styrningen och minska arbetsbördan för verksamhetscheferna. Margaretas förhoppning var att man skulle kunna samla mål och att verksamheten skulle bli mer överskådlig. Innan hade Järfälla inte ett gemensamt styrsystem utan varje verksamhetschef hade sin egen (Margareta). Guillermos förhoppning med styrkortet var att personalen skulle få en bättre inblick i verksamheten.

På frågan om hur styrkortet mottogs första gången det presenterades för verksamheten svarar Arnfinn att det mottogs olika av verksamhetscheferna, att vissa var skeptiska och trodde att det skulle innebära ytterligare arbete medan andra var mer positiva. På samma fråga svarar Margareta att ingen av hennes personal var särskilt intresserad och att hennes första intryck var att det var ett allmänt rörigt verktyg "Jag kunde inte se den röda tråden". På frågan hur de andra verksamhetscheferna mottagit styrkortet svarar Margareta att hennes känsla är att ingen är särskilt engagerad i styrkortet förutom Arnfinn. Guillermo berättar att när han presenterade styrkortet för sin personal "var det inga halleluja rop direkt". Hans personliga första intryck var positivt, Guillermo gillar strukturen, för honom är det ett starkt redskap. Sofias inställning till styrkortet är att det inte är särskilt komplicerat, inte något som tar så mycket tid.

Arnfinn berättar att Järfälla förberedde implementeringen genom att först presentera styrkortet för verksamhetscheferna vid två olika tillfällen. Tanken var att arbetet med styrkortet skulle förankras hos verksamhetscheferna (Arnfinn). Ytterst lite resurser lades på utbildning innan implementeringen startades, dock hämtades stöd från två konsulter som stöttade verksamhetscheferna i upptakten av implementeringen.

På frågan om hur pass förändringsbenägen Järfällas organisation är svarade Arnfinn att deras organisation är dynamisk på grund av dess konkurrensutsättning. Arnfinn menar att de anställda inom Järfälla är vana att anpassa sig och möta nya kvalitetskrav, både av intresse för verksamheten men även på grund av att det ytterst handlar om att behålla jobben. Alla tre verksamhetschefer anser att deras verksamhet är förändringsbenägen. Sofia säger att personalen "är lätta att jobba med, bara man förklarar och motiverar varför".

När det gällde personalens delaktighet i arbetet med styrkortet berättar Sofia att personalen väl känner till målen i styrkortet och de indikatorer de mäter. Vidare berättar Sofia att sjuksköterskorna har bidragit till utvecklingen av styrkortet och kommit med förslag på mätetal. Även Margaretas personal är delaktig, till viss del, i styrkortsarbetet. Styrkortet diskuteras med personalen och Margareta tar emellanåt upp och berättar hur arbetet med styrkortet fortlöper. Guillermos personal känner också till mål och mått och de är delaktiga genom arbetsplatsmötena, då de även får vara med och ha synpunkter på nivån på mätetalen.

På frågan om det fokuseras extra på något av de tre perspektiven svarar både Guillermo, Margareta och Sofia att det fokuseras mest på det ekonomiska perspektivet. Sofia säger "balanserade styrkortet

är lite av en förlängning av budgeten”. Även Margareta håller med när hon säger ”ekonomi, det är A och O. Det är slutsiffran som räknas, den sista raden i ekonomin”. Guillermo nyanserar bilden något, även om även han understryker att det fokuseras mest på ekonomi, då han berättar att alla tre perspektiven är oerhört viktiga och att anledningen till fokuseringen på ekonomin beror på att målen i de andra perspektiven mäts för sällan.

I slutet av varje intervju ställdes följande fråga till samtliga respondenter: Vilka tips skulle du spontant ge en kommun/del av kommun som planerar att implementera styrkortet? På denna fråga svarar Arnfinn att hans råd är att ta hjälp utifrån och att titta på hur andra verksamheter gjort och lära sig av dem. Arnfinn vill också framhålla vikten av att ledningen förmedlar organisationsförändringen på rätt sätt så att personalen på ett tidigt stadium förstår att den kommer underlätta och inte öka deras arbetsbörda. Sofia anser att det viktigaste är att satsa på utbildning så att personalen förstår modellen. Margareta anser att man bör föra en diskussion internt om man överhuvudtaget ska införa styrkortet och att man noga bör överväga andra lösningar. Enligt Guillermo är det viktigt att personalen får vara delaktig i arbetet med implementeringen. Även Guillermo anser att utbildning är viktigt. Avslutningsvis säger Guillermo ”det ska vara ett projekt med en tydlig vision som klargör varför organisationen använder modellen. Det ska inte vara ett projekt som när det är klart, då går man vidare till nästa projekt... att man har ett långsiktigt tänk är viktigt”.

Sigtuna barn och ungdomsnämnd

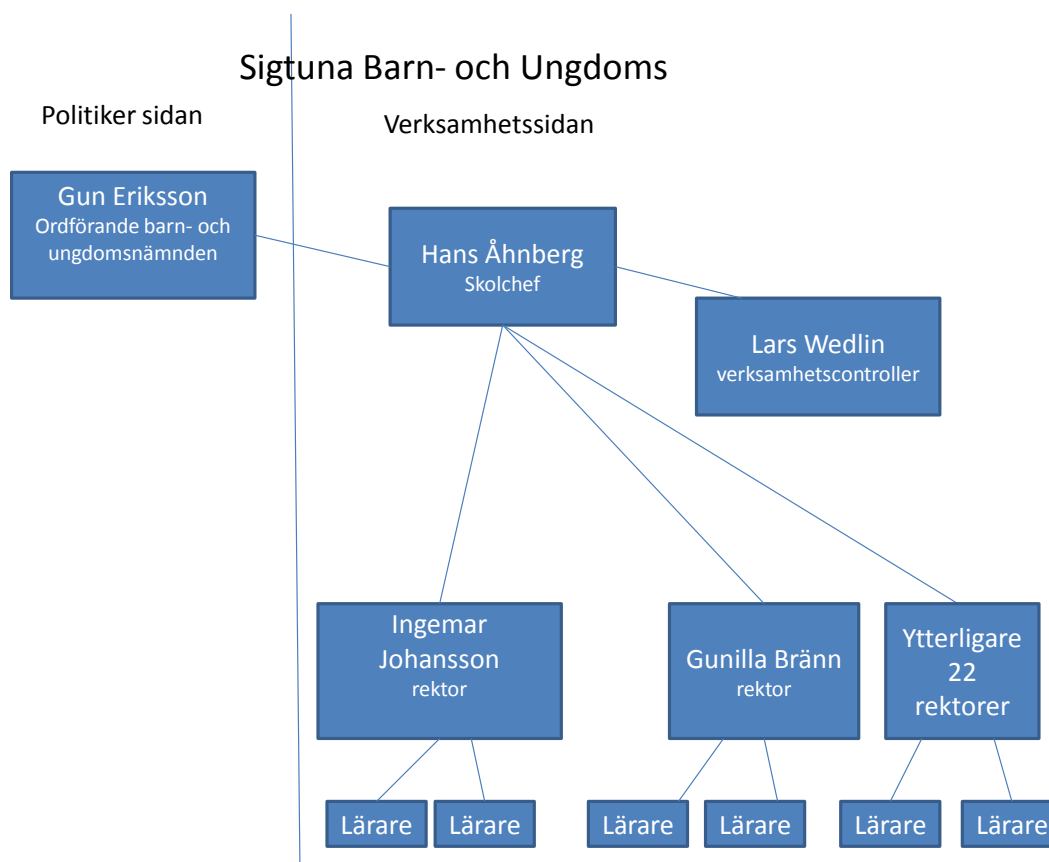
Sigtuna Barn- och ungdomsnämnden (BUN) ansvarsområde omfattar förskola, förskoleklass, grundskola, särskola, fritidshem samt naturskola och kulturskola. Inom nämnden arbetar 1100 personer. Förskolan och skolan styrs av nationella lagar, förordningar, planer och föreskrifter. Den lokala styrningen i kommunen uttrycks i kommunens budget och verksamhetsplan. I Sigtna kommun finns också en skolplan som beskriver hur kommunens skolväsende ska utvecklas för att de nationella målen för förskola och skolan ska nås. Skolplanen prioriterar fyra utvecklingsområden: grundläggande värderingar; inflytande och delaktighet; lärande; och hälsa. Med utgångspunkt i dessa och förvaltningens verksamhetsplan sätter varje förskola och skola lokala mål för sitt arbete.(Sigtuna kommuns verksamhetsplan för 2010-2012).

Sigtuna kommun har infört det balanserade styrkortet under 2010. Kommunfullmäktige fastställde sitt styrkort i januari 2010. Kommunens samtliga nämnder började använda sina styrkort i april 2010. Beslutet är ett rakt igenom politisk beslut som fattats i kommunfullmäktige. Ett av syftet med implementeringen av det balanserade styrkortet är att förankra den politiska viljan i organisationen. Kommunen inledde med att skapa ett kommunövergripande styrkort, kommunfullmäktiges styrkort. Styrkortet består av fyra perspektiv. Dessa perspektiv är framtid och utvecklingsperspektivet, invånare och brukarperspektivet, organisation och medarbetarperspektivet samt ekonomiperspektivet. Tanken är att perspektiven ska ge en långsiktig och balanserad bild av vad som är viktigt för verksamheterna. För varje perspektiv formuleras politiska mål. För varje mål fastställs ett eller flera måttal. Måttal möjliggör uppföljning men tydliggör också målens innehåll. Målvärde preciserar vad som ska uppnås under perioden.(Sigtuna kommuns verksamhetsplan för 2010-2012).

På nämndnivå har Sigtna utvecklat egna styrkort (ett för varje nämnd). Dessa styrkort är anpassade efter kommunfullmäktiges övergripande styrkort. Inom Barn- och Ungdomsnämnden har även de

enskilda förskolorna och skolorna sina egna styrkort. Processen att ta fram dessa styrkort pågår och beräknas vara klart den 31 januari 2011 (Styrkort för Barn- och ungdomsnämnden).

Studien av Sigtuna består av fem djupintervjuer. Bilden nedan är avsedd att visualisera de fem respondenter plats i organisationen. Det som är speciellt med detta fall, till skillnad från Järfälla, är att både politiker och tjänstemän är delaktiga i implementeringsarbetet. I bilden nedan försöks även detta visas på ett tydligt sätt. Bilden avser även att illustrera lärarnas plats i organisationen, som kan anses vara lägst ner i hierarkin. Nedan går vi vart och ett av respondenternas verksamhetsområde igenom.



Gun Eriksson: Är ordförande för Barn- och ungdomsnämnden och socialdemokratisk politiker.

Hans Åhnberg: Är skolchef i Sigtuna. Hans Åhnberg den högsta chefen på tjänstemanna sidan, alltså för barn- och ungdomsförvaltningen. Han är chef över 24 stycken rektorer.

Lars Wedlin: Är en av två verksamhets controller som arbetar i barn- och ungdomsförvaltningen.

Ingemar Johansson: Är rektor för Valstaskolan i Märsta. Skolan har klasser från årskurs 4 till årskurs 9.

Gunilla Bränn: Är rektor över förskolorna Tingvalla och Ärlingheden. Förskolorna ligger också i Märsta.

Sammanfattning av de fem djupintervjuer i Sigtuna

Gun berättar att Sigtuna, innan de implementerade styrkortet, hade flera olika styrsystem. Syftet var att skapa ett enhetligt system som gällde alla (Gun). Lars förhoppning var att Sigtuna skulle få en rakare styrning. Även Lars instämmer i att det gamla systemen inte var bra, han berättar att dom gamla systemen bestod av över 300 mål och aktiviteter.

På frågan hur styrkortet mottogs av verksamheten när det presenterades första gången berättar Hans att det först mottogs med en undran, "vad är detta", sen en igenkänning. Enligt Hans påminner styrkortet om hur de redan tänker och resonerar i skolan. Vidare berättar Hans att en rektor spontant sa "styrkort, de gillar vi". Dock uppkom frågor angående hur styrkortet skulle förhålla sig till den statliga styrningen. Guns intryck är att styrkortet mottogs positivt av cheferna, Gun sa "mitt bestämda intryck är att det var en lättnades suck just därför att det skulle bli enklare". Gunilla berättar att hon är entusiastisk till styrkortet men att hon har svårt att se hur det ska gå att integrera målen i styrkortet med målen i nya skollagen, att skapa ett enhetligt system. För Gunilla är styrkortet ett politiskt utvärderingsredskap som syftar till att mäta, problemet är att i förskolan mäts inte resultat kvantitativt utan de använder sig av kvalitativ bedömning. När Gunilla presenterade styrkortet för sin personal var mottagandet avvaktande/frågande. Gunilla berättar att hon fick intrycket av "att personalen tyckte det var lite konstigt, att de tyckte – säg hur vi ska göra så gör vi så". Ingemars reaktion, när han fick höra om styrkortet, var att "oj nu kommer det bli en massa mätningar här, och då byggs farhågor upp, att politikerna ska hitta de där enkla mätetalen och glömma att verksamheten är komplicerad i skolan och därmed dra felaktiga slutsatser". Ingemar upplever att hans skola kan drabbas av sådana effekter på grund av att de har en hög andel elever med annat modersmål än Svenska. Vidare upplever inte Ingemar att problemen med att integrera styrkortet med skollagen är lika stora som Gunilla upplever dem. Ingemar menar att problemen med att mäta kvalitet visserligen finns men att de är mindre än i förskolan då skolan har betyg, nationella prov etc. Enligt Lars var mottagandet positivt när styrkortet presenterades, de flesta rektorer var klart positiva. Lars sa "det har inte varit några stridigheter, ingen har ställt sig upp och sagt att det här kan jag inte".

Det inledande arbetet med styrkortet skedde väldigt tätt mellan nämnden och verksamhetssidan (Hans). Även Gun intygar att alla intressenter fick möjlighet att uttala sig. Enligt Gun var verksamhetssidan och politikerna väldigt samstämmiga, "styrkortet fick ett brett stöd" som Gun uttrycker det. När styrkortet var faställt på nämnd nivå hade Hans en två dagars konferens för hans rektorer där det fokuserades på styrkortet. Rektorerna har sedan fått möjlighet att arbeta självständigt med att ta fram sina styrkort, dock har vissa valt att gå ihop och arbeta med att ta fram styrkortet (Hans). Hans sa "jag hoppas att jag har visat på ett arbetssätt, att jobba med styrkortet i grupper, som sedan förhoppningsvis spiller över ner genom organisationen".

När Hans bads beskriva sin organisation i termer av förändringsbenägenhet svarade han att han aldrig känt att det krävs någon större förändringsbenägenhet för att gå över till styrkortet. Detta beror, enligt Hans, på att den nya strukturen (styrkortet) är ett förtydligande av de processer de redan använder. Vidare påpekar han att de dock har en klart utvecklingsbenägen chefsgrupp, en kultur där vi jobbar ihop och där det är tillåtet att fråga. Vad gäller cheferna finns det en stor

lyhördhet vad gäller nyheter (Hans). Tillsist vill Hans förtydliga sig och säger "vi ser inte det balanserade styrkortet som en gigantisk förändring utan en vidareutveckling av ett arbetssätt vi strävat efter mer eller mindre undermedvetet". På Ingemars skola är förändringsbenägenheten i grunden god, Ingemar uttrycker sig enligt följande "Om man jobbar på en skola som denna med stora utmaningar med elever som inte har svenska som första språk (65-70%) och som har det ganska svårt socialt, då är man tvungen att vara ganska förändringsbenägen". Ingemar påpekar dock att en viss trötthet finns på allt som ska göras, de håller för tillfället på med en ny läroplan, nya betygssystem och så styrkortet på det. Ingemar avslutar med att konstaterar att de inte kommer lägga ner så mycket tid på styrkortet.

När Lars fick frågan om hur pass delaktiga personalen är i arbetet med det balanserade styrkortet svarade han att varje skola gör sitt eget styrkort. Sedan får varje rektor relativt fria tyglar att jobba fram sitt eget styrkort (Lars). Både Ingemar och Gunilla vittnar om att personalen är delaktiga i att ta fram styrkortet och Gunilla framhåller att de framförallt kommer bli delaktiga när själva arbetet med styrkortet börjar. Gunilla understryker att hennes personal inte är blyga med och säga vad de tycker.

På frågan om vilket perspektiv som det fokuseras mest på i Sigtuna svarar Hans att invånare och brukarperspektivet är viktigast. Hans påpekar att "kärnfrågan är själva mötet med burkaren och den fråga vi lägger mest tid och kraft på. Hela tiden fokusering på barnen". På samma fråga svarar Gun att hon anser att "framtid och utveckling är i en klass för sig", Gun menar även att medarbetarperspektivet är viktigt. För Lars är alla perspektiv lika viktiga, men om han måste framhålla något som särskilt viktigt faller hans val på invånare och brukarperspektivet. Lars menar att alla styrkortets perspektiv hänger ihop men att ekonomiperspektivet bara måste fungera.

När Lars bads tala fritt kring styrkortet och dess eventuella fördelar/nackdelar berättar han att hans personliga åsikt är att styrkortet har sin starkaste funktion i någon slags prioriteringsinstrument. Lars är kritiskt till det gamla systemet som hade alldeles för många mål och där det var svårt att veta vad som var viktigt. Ett välarbetat styrkort, enligt Lars, är litet, kanske fem mål per perspektiv. Lars menar att det då blir väldigt tydligt vad som är viktigt och vad som behöver fokuseras på.

När Hans ombads ge tips till andra kommuner som planerar att implementera styrkortet framhåller han vikten av att arbeta med förståelse och delaktighet i ledningsledet. För Gun är det viktigast att processen får ta tid så att "man får med alla på vagnen". Gun menar även att man bör hålla det så enkelt som möjligt, att man inte har för många måttal. Även Lars instämmer i att processen bör få ta tid. Lars anser att man redan på ett tidigt stadium bör gå ut med information och söka respons på de planer man har "så att implementeringen får växa med medarbetarna". Lars ger även rådet att se till så att det finns kunskap kring modellen i verksamheten, att man ser till så folk får den utbildning som behövs. Lars påpekar att "du är mer benägen att använda modellen om du förstår den".

Analys

I detta kapitel analyseras de två fallen. Varje fall analyseras var och ett för sig. Föreliggande studies forskningsfråga lyder - Vilka är de kritiska framgångsfaktorerna vid implementeringen av det balanserade styrkortet i kommunal verksamhet? För att besvara denna fråga kommer svagheter och styrkor att lyftas fram från de båda fallens implementeringsprocesser. Utifrån dessa svagheter och styrkor kommer sedan slutsatser dras angående vilka de kritiska framgångsfaktorerna var i de båda fallen. Här är det viktigt att påpeka att när analysen visar på brister i styrkortsarbetet kan det ses som frånvaro av en viss framgångsfaktor. Således kan alltså en framgångsfaktor observeras både från misslyckande och framgång i implementeringsprocessen. Vidare, när ett visst sakförhållande observerats, refereras det till tidigare forskning, där liknande slutsatser dragits, i syfte att ge ytterligare stöd åt denna studies konklusion.

Järfälla Vård och Omsorg

Ett antal problem föreligger vad gäller utformningen av Järfällas styrkort och det är tveksamt om man kan benämna implementeringen som lyckosam. Först och främst bör valen av perspektiv ifrågasättas. Järfälla använder sig av perspektiven ekonomi, kund och medarbetare. Här kan det först anmärkas på att de valt namnet kundperspektiv och inte brukarperspektiv även fast en rad forskare rekommenderat ett sådant upplägg (Kaplan (2001), Elefalk (2001), Aidemark (2001)). Detta förklaras dock av Järfällas struktur. Järfällas verksamhet och den marknad de verkar på stämmer väl överens med den beskrivningen av New public management som Almqvist (2006) presenterar i sin bok "New public management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll"⁷. Järfälla är en decentraliserad organisation som använder sig av målstyrning. Järfälla verkar på en konkurrensmarknad där de själva innehar en marknadsandel på 50 %. Om delar av deras verksamhet inte levererar enligt uppsatta mål säljer politikerna ut den delen, så det är en hård kultur. Under dessa förutsättningar är det bara naturligt att använda sig av kundperspektiv istället för brukarperspektiv. Vilken betydelse har då "graden av NPM" för Järfälla, alltså till hur stor del har Järfälla anammat tankarna inom NPM och vad betyder det för implementeringsprocessen? Hur betydelsefullt "graden av NPM" är ligger i huruvida man ska följa Kaplans (2001) råd för anpassning av styrkortet till offentlig sektor eller om man som Järfälla, som drivs mer som ett "företag", ska lyssna till den forskning som bedrivits kring styrkort i privat sektor. En offentlig organisation bör ställa sig frågan innan de implementerar styrkortet – Hur ser vår "grad av NPM" ut? Om svaret är att organisationen till stor del anammat tankarna inom NPM bör styrkortet inte anpassas enligt Kaplans (2001) förslag om styrkort i offentlig sektor utan styrkortet bör användas så som det ursprungligen var tänkt, alltså för privat sektor.

Mest anmärkningsvärt är förmodligen bristen på långsiktighet i Järfällas styrkorts arbete. Den starkaste indikatorn på detta är att Järfälla helt utelämnat perspektivet framtid och utveckling. Detta är anmärkningsvärt därför att Kaplan och Norton (2005) framhåller fokuseringen på strategi och långsiktigt tänkande som en av grundtankarna med styrkortet. Kaplan (2001) menar att den viktigaste kritiska framgångsfaktorn för att lyckas med implementeringen är att införa en tydlig strategi och långsiktigt tänk i organisationen. Att utelämna perspektivet framtid och utveckling måste

⁷ Se även denna uppsats teorikapitel för en definition av NPM

ses som en brist i implementeringsarbetet. Här är det intressant att konstatera att bristen på långsiktighet i Järfälla går helt i linje med Kaplans (2001) slutsats angående de svårigheter med att nå konsensus angående strategiskt tänkande som observerat inom offentlig sektor.

En annan faktor som verkar vara problematisk med Järfällas styrkortsarbete är att inställning till styrkortet bland respondenterna är så pass blandat. De tre verksamhetscheferna som intervjuats i denna studie representerar tre olika inställningar till styrkortet – positiv (Guillermo Vega), neutral (Sofia Edholm) och negativ (Margareta Andersson).

Att en splittrad inställning till styrkortsarbetet är problematiskt stöds av en rad studier (Ho och Chan (2002), Assiri *et al* (2006), Evans (2005), Chen och Jones (2009). Järfälla har följaktligen misslyckats med att förmedla hur det balanserade styrkortet kan skapa värde för organisationen, en faktor som Lovell & Radnor (2003) framhållit som avgörande för implementeringsprocessens framgång.

Den avvikelse, från Kaplan och Nortons grundtanke, som förmodligen är alvarligast är Järfällas fokusering på ekonomiperspektivet. Alla de tre verksamhetscheferna ger stöd åt denna slutsats, det framkommer tydligt i intervjuerna att det är ekonomiperspektivet som är viktigast för Järfälla. Att lägga för stort fokus på ekonomiperspektivet går tvärtemot vad Kaplan och Norton tänkt sig då det handlade om att minska fokuset på budget och finansiell mätning till förmån för mer kvalitativa och långsiktiga mål (Kaplan och Norton 2005), Evens (2005) påpekade att ett förstort fokus på det ekonomiska perspektivet kan leda till att styrkortet bara blir ytterligare en finansiell styrmodell. Bilden av Järfällas fokusering på det ekonomiska perspektivet nyanseras dock något under intervjun med Guillermo Vega, visserligen påpekar han att de fokuserar mest på ekonomiperspektivet, som menar att fokuseringen beror på att det är de finansiella måtetalen som följs upp oftast, alltså att de kvalitativa målen mäts för sällan. Guillermo Vega understryker att alla tre perspektiven är lika viktiga. Sammantaget kan det dock konstateras att Järfälla fokuserar för mycket på ekonomiperspektivet och att det talar mot att implementeringen varit framgångsrik. Denna problematik hänger ihop med målets utformning och hur de mäts och följs upp vilket Almqvist (2006 s. 94-107) och Wilson *et al* (2003) har formulerat sig kring. Almqvist (2006 s. 94-107) och Wilson *et al* (2003) menar att styrkortet (målstyrning) är mer lämpat för verksamheter av det "mjukare" slaget⁸, exempelvis just vård och omsorg. Om Järfälla skulle se över sina mål och måtetal och göra mätningarna mer regelbundet, och då särskilt de kvalitativa måtten, skulle säkerligen perspektiven uppmärksammas mer jämlikt och på så sätt skulle även styrkortet användas mer som Kaplan och Norton tänkt sig från början. Från detta kan man förmodligen anta att styrkortet är mer lämpat för "hårda" verksamheter än för "mjuka" verksamheter, men med det är det inte sagt att det inte är en bra modell, rätta använd, för "mjuka" verksamheter.

I inledningen av denna studie diskuteras huruvida vissa organisationer implementerat styrkoret bara för att andra verksamheter gör det, att de ligger "i tiden". Kaplan och Norton (1993) skriver "it's important for companies not to approach the scorecard as the latest fad". Inga sådana tendenser observerades i Järfälla. Det är författarens bestämda uppfattning att Järfällas implementeringsprocess är genuint driven och att deras högste chef, Arnfinn Kleveland, är 100 % dedikerad till uppgiften. Inledningsvis diskuteras det även i vilken mån en organisations förändringsbenägenhet påverkar implementeringsprocessen, alltså att organisationer som är vana

⁸ Med mjuka verksamheter avser Almqvist (2006 s. 94-107) exempelvis skola och sjukvård medan han med hårda verksamheter avser exempelvis parkskötsel.

att genomföra organisationsförändringar lättare skulle kunna implementera styrkortet (Assiri *et al* (2006)). Alla respondenter uppger att Järfällas organisation är dynamisk. Detta stöds av det faktum att organisationen är konkurrensutsatt och av den anledningen tvungen att ständigt anpassa sig efter nya förutsättningar. Ingenting tyder på att Järfällas implementeringsprocess påverkades av verksamhetens förändringsbenägenhet. I Järfällas fall verkar det snarare som om ett omvänt förhållande råder, att implementeringen varit mindre lyckosam (som det argumenterats för ovan) trots att deras organisation är förändringsbenägen.

Det finns även positiva delar i Järfällas implementeringsprocess. Alla respondenter uppger att arbetet med styrkortet hjälper dem att spara tid, även Margareta Andersson som är mest negativ till styrkortetsarbetet. Detta faktum talar för att implementeringsprocessen varit framgångsrik. En annan styrka med Järfällas implementeringsprocess är ledningens engagemang. Detta är positivt och talar för en god framtida utveckling av arbetet med styrkortet i Järfälla. Enligt Kaplan och Norton (2005) tar det ett antal år innan organisationen har format styrkortet efter sin egen verksamhets specifika behov. Här bör alltså tas med i bedömningen att Järfälla endast arbetat med styrkortet permanent i två och ett halvt år. Ytterligare en positiv faktor i Järfällas arbete med styrkortet är att dess personal, enligt samtliga respondenter, väl känner till målen och mätetalen, att de är delaktiga i arbetet med styrkortet. Att engagera personalen i implementeringsprocessen och styrkortsarbetet anses vara en kritisk framgångsfaktor enligt Evens (2005), Chen & Jones (2009), Ho & Chan (2002) och Assiri *et al* (2006).

Om man väger samman de negativa och positiva delarna av implementeringsprocessen, som diskuterats ovan, blir det samlade intrycket att Järfällas implementering varit problematisk och att de hittills inte helt lyckats med att använda styrkortet i enlighet med Kaplan och Nortons instruktioner

Sigtuna Barn- och ungdomsnämnd

Först ska det sägas att hänsyn tas, i denna analys, till det faktum att Sigtuna inte avslutat sin implementeringsprocess. Dock ska det även sägas att de kommit en bra bit på vägen (8 månader) och att det av den anledningen kan anses vara möjligt att redan nu observera effekter av implementeringen.

Till skillnad från Järfälla var det ett politiskt beslut att implementera styrkortet i Sigtuna. Beslutet fattades på högsta kommunala nivå (kommunfullmäktige) och alla nämnder i Sigtuna använder styrkortet, inte bara Barn- och ungdomsnämnden. Enligt Gun var beslutet att implementera styrkortet enhälligt, även över blockgränserna (alla partier var överens). Gun berättar att styrkortet arbetades fram i dialog med tjänstemännen och andra intressenter. Även Hans vittnar om detta samspel mellan de olika intressegrupperna. Att involvera personalen i implementeringsprocessen och att det råder konsensus initialt vad gäller styrkortets utformning anser Loannou *et al* (2004) vara en viktig kritisk framgångsfaktor. Sett till intervjuerna är det tydligt att Sigtunas implementeringsprocess kan karaktäriseras av dess, positiva, faktorer.

Alla fem respondenter menar att styrkortet mottagits positivt i verksamheten. En av anledningarna är säkerligen att det styrsystem som användes innan var svåröverblickat, det bestod av över 300 mål och aktiviteter. De positiva tongångarna till styrkortet kan delvis förklaras, som Hans påpekade, av att det finns likheter mellan arbetssättet med styrkortet och arbetssättet med den gamla modellen. Den

positiva inställningen till styrkortet måste ses som en styrka, vilket stöds av Assiri *et al* (2006) och Evens (2005) som båda menar att det är en kritisk framgångsfaktor att lyckas förankra projektet hos personalen.

Även om styrkortet mottagits positivt i Sigtuna finns det frågetecken hos personalen, detta framkom framförallt i intervjuerna med Gunilla och Ingemar, men även Lars berör samma problematik. Dessa frågetecken rör huruvida styrkortet går att integrera med den nya skollagen. Framförallt Gunilla påpekar att detta blir svårt att få ihop läroplanen och styrkortet. Denna problematik hänger säkerligen ihop med mätbarheten av mål i förskolan och skolan. Styrkortet är beroende av att målen är mätbara. Detta är särskilt problematiskt i förskolan då de inte har betyg eller nationella prov att gå efter. Det finns helt enkelt lite konkreta faktorer att mäta i förskolan vilket försvårar arbetet med styrkortet. I förskolan får inte ens personalen bedöma barnen, de ska bedöma verksamheten. I skolan är dessa problem inte lika stora även om de finns. Exempelvis får eleverna på mellanstadiet inte några betyg vilket försvårar mätbarheten även i denna verksamhet. Ingemar menar att lärarna har kompetens att bedöma kvalitén men att det är mer problematiskt att formulera mätetal för kvalitén. Denna problematik har Wilson (2003) och Almqvist (2006 s. 94-107) formulerat sig kring. Almqvist (2006 s. 94-107) påpekar just svårigheter med att mäta så kallade "mjuka" verksamheter. Vidare menar Wilson (2003) att just organisationens struktur kan vara avgörande för hur väl styrkortsarbetet faller ut. Om man sammanfattar ovanstående resonemang kan det konstateras att förskolan eventuellt är mindre lämpad för styrkortsarbetet än vad skolan är. Här kan det återigen konstateras att styrkortet förmodligen är mer lämpat för "mjuka" verksamheter än för "hårda" verksamheter. Återigen ska det också säga att dessa problem är överkomliga då det, enligt författaren, är fullt möjligt att arbeta fram relevanta mål och sätt att mäta dessa för skola och förskola (så kallade mjuka verksamheter). Även Assiri *et al* stöder ovanstående resonemang då han påpekar att det är avgörande för implementeringsprocessen att ledningen är positivt inställda till kvalitativa mål och mätningen av dessa.

En styrka med Sigtunas implementeringsarbete är att respondenterna på högre nivå (Gun, Hans och Lars) har förstått hur styrkortet är tänkt att fungera (enligt Kaplan och Norton). De ha framför allt förstått att alla perspektiv är lika viktiga. När respondenterna ändå bads att framhålla ett perspektiv som särskilt viktigt valde de tre respondenterna olika perspektiv. Värt att påpeka här är att ingen nämnde ekonomiperspektivet som extra viktigt, i motsats till Järfällas fall. Detta kan ses som ett starkt argument för att den högsta ledningen i Sigtuna förstått hur styrkortet är tänkt att fungera då det framhållits i litteraturen (Evens 2005) att ett för stort fokus på det finansiella perspektivet kan leda till att styrkortet bara blir ytterligare en finansiell styrmodell. Det är författarens bestämda åsikt att både Hans och Lars ger uttryck för en fördjupad förståelse för styrkortet som modell. Detta faktum talar för ett framtida framgångsrikt styrkortsarbete. Denna slutsats stöds av Assiri *et al* (2006) som menar att förståelsen för modellen är avgörande för implementeringsprocessens framgång.

En svaghet med Sigtunas implementeringsprocess är att förståelsen för styrkortet som modell hos de två rektorerna som intervjuades (Gunilla och Ingemar) var mer begränsad än den hos den högsta ledningen. Exempelvis ser Gunilla styrkortet som ett fyrkantigt/statiskt redskap vilket går tvärt emot en av grundtankarna med styrkortet, nämligen att modellen ska vara dynamisk och lätt att anpassa över tid (Kaplan & Norton 1993). Att Gunilla ser på styrkortet på detta sätt beror antagligen på att hon måste anpassa sitt styrkort till barn- och ungdomsnämndens övergripande styrkort och att det arbetet initialt känns komplicerat i och med att nämndens styrkort inte tagit med Gunillas

verksamhets specifika egenskaper (här avses främst svårigheterna att mäta kvalitén i verksamheten). Här kan man spekulera i huruvida dessa problem förmodligen kommer lösa sig med tiden då det säkerligen går att få fram ett bra styrkort för Gunillas verksamhet utifrån det övergripande nämndstyrkortet, det handlar förmodligen bara om kommunikation mellan Gunilla och hennes chef (Hans). Tanken med styrkortet är just att det ska gå att anpassa, att inget ska vara hugget i sten, något som Hans tydligt har förstått, vilket talar för att denna typ av problematik kommer att vara fullt överkomlig. Om man ser till intervjun med Ingemar framkommer även här vissa brister för modellen. Exempelvis menar Ingemar på att han inte är säker på att styrkortet är en långsiktig modell, vidare menar Ingemar att det finne en otålighet i modellen. Detta uttalande går tvärtemot det Kaplan & Norton (2005) skrev, att styrkortet ska flytta fokus mot strategi och långsiktigt tänkande i organisationen. Vidare påpekar Ingemar att de på Valsta skolan för närvarande har många nya projekt att jobba med, exempelvis nytt betyg system och nya skolagen, och att "de förmodligen inte kommer hinna lägga särskilt mycket tid på styrkortet". Detta uttalande kan man lätt tolka in en bristfällig kunskap för modellen i, här bör man dock vara försiktig med att dra förhastade slutsatser då Ingemar sa detta i slutet av intervjun och att uttalandet kanske inte var helt genomtänkt. Dock sades det och att inte satsa fullständigt på styrkortet går också tvärtemot vad Kaplan och Norton (1993) skrev om betydelsen av att verksamheten gör styrkortet till sitt fundamentala styrsystem.

Utifrån intervjuerna framgick det, som diskuterats ovan, att förståelsen för styrkortet är hög hos den högsta ledningen medans den är lägre hos de två rektorer som intervjuats. Detta kan förmodligen även förklaras av att implementeringsprocessen inte pågått särskilt länge i Sigtuna. Den högsta ledningen har helt enkelt valt att sätta sig in i modellen först. Säkerligen kommer kunskapen spilla ner genom organisationen med tiden och med det kommer säkerligen även arbetet med styrkortet att fungera bättre.

Om man väger samman de negativa och positiva delarna av implementeringsprocessen, som diskuterats ovan, blir det samlade intrycket att Sigtunas implementeringsprocess hittills varit positiv i den bemärkelsen att de till stor del följer Kaplan & Nortons instruktioner. Sigtuna har dock en del arbete kvar innan de kan räkna med att kunna tillgodose sig styrkortets fulla potential.

Slutsatser

Först av allt ska det poängteras att endast sådana kritiska framgångsfaktorer som kunnat identifieras utifrån empirin presenteras här, det finns säkerligen en rad andra faktorer som påverkar implementeringen men dessa faktorer har inte kunnat observeras i denna studie och lämnas därför utan avseende.

Utifrån empirin kan det konstateras att "*ledningens engagemang*" är en kritisk framgångsfaktor för båda fallen. I Järfälla hålls hela styrkortsarbetet uppe av Arnfinns (Järfälla) engagemang och i Sigtuna har den högsta ledningen bidragit med kunskap och insikt till implementeringsprocessen.

Utifrån de båda fallen kan det även konstateras att "*utbildning*" är en kritisk framgångsfaktor. I Järfälla är det sannolikt att bristen på utbildning är direkt korrelerad med bristerna i verksamhetschefernas förståelse för styrkortet. Vad gäller Sigtuna är det tydligt att utbildning bidragit till den högsta ledningens kunskap om balanserade styrkortet. Slutsatsen att utbildning är en

kritisk framgångsfaktor görs även med rektorernas (den något lägre nivån i hierarkin) bristfälliga kunskap för modellen i åtanke.

Det visas sig i båda fallen "*att lyckas engagera personalen*" är en viktig framgångsfaktor. Detta har lyckats bättre i Sigtuna och mindre bra i Järfälla. Denna framgångsfaktor kan anses höra ihop med "*utbildning*" då det för att engagera personalen krävs att det är insatta i modellen men framförallt att personalen förstår dens potential och på vilket sätt den kan skapa värde för organisationen. Det kan säkert argumenteras att den viktigaste faktorn för att personalen ska engagera sig är ledningens engagemang men det är författarens bestämda uppfattning, att även fast ledningens engagemang är viktigt, att utbildning är den avgörande faktorn för att lyckas motivera personalen .

Från Järfällas fall kan det påvisas hur viktigt det är att inte göra för stora ändringar i Kaplans & Nortons ursprungs modell (detta bygger på antagandet att man i och med implementeringen av styrkortet vill uppnå de fördelar som Kaplan & Norton (1993) argumenterat för). Järfälla har i och med deras val att välja bort ett framtid- och utvecklingsperspektiv frångått ursprungsmodellen avsevärt. Om en organisation, som Järfälla gör, bestämmer sig för att välja bort framtid- och utvecklingsperspektivet är det författarens bestämda mening att de förlorar de långsiktiga tänk som styrkortet förväntas bidra med. Till detta ska även läggas det faktum att de fokuserar mest på ekonomiperspektivet vilket även de går tvärtemot Kaplan & Nortons grundmodell. Således dras slutsatsen att en grundläggande faktor är att organisationen inte frångår Kaplan & Nortons ursprungs modell allt för mycket. Denna faktor är tydligt kopplad till "*utbildning*" då förståelsen för modellen är avgörande för hur man använder den.

En annan faktor som varit problematiskt i de båda fallens implementeringsprocess är att både Järfälla och Sigtuna har haft problem med att hitta lämpliga sätt att mäta sina uppsatta mål. Då syftas främst på de kvalitativa målen så som exempelvis "ökad kvalitet i förskolan". Då målstyrning bygger på att man ska kunna mäta sina mål på ett tillförlitligt sätt och då balanserade styrkortet är en målstyrningsmodell är det tydligt, utifrån denna studies empiri, att balanserade styrkortet är mer lämpat för så kallade "hårda" verksamheter än för "mjuka". Med detta vill inte sägas att styrkortet inte är lämpat för "mjuka" verksamheter. Författaren vill hellre, i enlighet med Ho & Chan (2002), se denna problematik som en inträdesbarriär som behöver överkommas. För att hantera denna problematik förespråkas återigen en initial satsning på "*utbildning*" i syfte att öka förståelsen för modellen och, i förlängningen, kunskapen för hur man kan utforma relevanta sätt att mäta kvalitativa mål. Det kan konstateras att "*utformningen av mätbara mål*" är en grundläggande kritiska framgångsfaktor för att styrkortetsarbetet ska fungera.

I uppsatsens teori avsnitt presenteras Schein (2004) organisationskulturs teori. Denna är intressant då den framhäver vikten av att lyckas implementera en förändring (exempelvis styrkortet) på djupet och inte bara på ytan. Med ytan avses då, i enlighet med Scheins teori, artefakter. Artefakter är lätta att ändra på, ett tydligt exempel på det är när Gunillas (Sigtuna) personal säger "säg vad vi ska göra så gör vi det", då har man ändrat på ett sätt att arbeta (här är arbetssättet en artefakt) utan att ändra på personalens värderingar (värderingar är mellan nivån i Scheins teori) angående arbetssättet. För kunna utnyttja styrkortet till fullo är det författarens övertygelse att även organisationens värderingar till det nya arbetssättet måste ändras. Även Alvesson (2001 s. 282) ger stöd åt denna teori då han påpekar att en tankegång är att människors idéer värderingar måste förändras för att en verklig förändring ska kunna äga rum. För att lyckas med detta behövs personalen övertygas om

nyttan med styrkortet, detta kan göras genom att tillhandahålla rätt utbildning och genom engagemang från den högsta ledningen. En kritisk framgångsfaktor är således "att styrkortsarbetet förankras på en djupare nivå i organisationen".

Författaren vill även ge ett eget förslag på hur implementeringsprocessen skulle kunna påverkas positivt (en kritisk framgångsfaktor). När ledningen beslutat sig för att implementera styrkortet bör de försöka identifiera personer i verksamheten som är särskilt entusiastiska till förändringen. Dessa personer bör sedan utses till implementeringsambassadörer. Sedan ser man till att dessa personer får extra utbildning så att de i sin tur kan låta sin kunskap spilla över ner genom organisationen. Det ultimata vore förmodligen om det gick att finna Implementeringsambassadörer på olika platser i verksamheten så att kunskapsöverföringen blir så stor som möjligt. Denna tanke uppkom under intervjun med Guillermo (Järfälla) då han visade extra entusiasm, Guillermo tycker styrkortet är roligt att jobba med. Det är sådana personer som bör utses till implementeringsambassadörer. Resonemanget bygger på att personliga incitament (Hur kul tycker personen arbetet med styrkortet är) kan vara lika starka som ekonomiska incitament.

Om man sammanfattar denna studies slutsatser är den avgörande faktorn för att implementeringen ska lyckas att ledningen, i enlighet med Schein (2004) teori, lyckats ändra personalens värderingar i grunden så att de går från att "bara göra sitt jobb" till att verkligen engagera sig i styrkortsarbetet. Avgörande för att lyckas med detta är utbildning och att ledningen är engagerad. Förmodligen skulle även ett implementeringsambassadörs system hjälpa men det är upp till vidare forskning att utreda.

Kritiska framgångsfaktorer som identifierats utifrån empirin.

- Att rätt utbildning ges
- Att ledningen är engagerad
- Att ledningen lyckas engagera personalen
- Att organisationen lyckas utforma mätbara mål
- Att styrkortsarbetet förankras på en djupare nivå i organisationen

Förslag på vidare forskning

En fråga som kan anses marginaliserad i litteraturen och som bör belysas ytterligare är – *I vilken grad tar företag hänsyn till den teoribildning som finns angående implementeringen av det balanserade styrkortet?* Det är intressant att konstatera att ingen av respondenterna i denna studie angav tidigare forskning som en inspirationskälla för deras egen implementeringsprocess. Hur kommer det sig? Är det så att den kunskap som forskare bidragit med inte används fullt ut? Detta är intressant och bör betänkas.

Det vore även intressant att undersöka huruvida ett implementeringsambassadörs system skulle kunna vara effektivt.

Referenser:

- Aidemark, L-G. (2001) *"The meaning of balanced scorecards in the health care organization"*. Financial Accountability & Management. ss. 23-40.
- Almqvist, R. (2006) *"New public management"*. Liber ekonomi
- Alvesson, M. (2001) *"Organisationskultur och ledning"*. Liber ekonomi.
- Assiri, A., Zairi, M. & Eid, R. (2006) *"How to profit from the balance Scorecard An implementation roadmap"*. Industrial Management & Data Systems. ss. 937-952.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2007) *"Den nya ekonomi styrningen"*. Liber ekonomi.
- Bischof, J., Speckbacher, G. & Pfeiffer, T. (2003) *"A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries"*. Management Accounting Research. ss. 351-388.
- Bryman, A. (2002) *"Samhällsvetenskapliga metoder"*. Liber ekonomi.
- Chen, C., Jones, K. (2009) *"Are Employees buying the balanced scorecard?"*. Management Accounting Quarterly. ss. 36-44.
- Corbin, J. & Strauss, A. (1998) *"Basic of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded Theory"*. Thousand Oaks.
- Drury, C. (2008) *"Management and cost accounting"*. 7th edition. South-Western cengage learning.
- Elefalk, K. (2001) *"The Balanced Scorecard of the Swedish Police Service: 7000 officers in total quality management project"*. Total Quality Management. ss. 958-966.
- Evans, N. (2005) *"Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels"*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. ss. 376-390.
- Granskär, M. & Höglund-Nielsen, B. (2008) *"Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård"*. Studentlitteratur.
- Guba, E. G. & Lincoln, U. S. (1994) *"Competing paradigms in qualitative research"*, *"Handbook of qualitative research"*. Thousand Oaks
- Hatch, M. J. (2006) *"Organization theory"*. Oxford university press.
- Ho, S.K., Chan, Y.L. (2002) *"Performance Measurement and implementation of Balanced Scorecards in Municipal Governments"*. Journal of government financial management. ss. 8-19.
- Johanson, U., Backlund, A., Skoog, M. & Almqvist, R. (2006) *"Balancing dilemmas of the balanced scorecard"*. Accounting, Auditing & Accountability Journal. Vol. 19 No. 6. Ss. 842-857.
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (1993) *"Putting the balance score card at work"*. Harvard business review. ss. 134-147.
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (2001b) *"Balance without profit"*. Financial Management. ss. 23-7.

- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (2001a) *"The strategy-focused organization"*. Strategy and Leadership. Ss. 41-42.
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (2001c) *"Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1"*. Accounting Horizons. ss. 87-104.
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (2004) *"How strategy maps frame an organization's objectives"*. Financial executive. ss. 40-45.
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (2005) *"The balanced scorecard: Measures that drive performance"*. Harvard business review. ss. 172-180.
- Kaplan, R.S. (2001) *"Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations"*. Nonprofit management & leadership. ss. 353-370.
- Kausurinen, T. (2002) *"Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation"*. Management Accounting Research. ss. 323-343.
- Kvale, S. (1997) *"Den kvalitativa forskningsintervjun"*. Studentlitteratur.
- Lapsley, I. (2008) *"The NPM agenda back to the future"*. Journal compilation. ss. 78-96.
- Loannou, G., Papalexandris, A. & Prastacos, G. (2004) *"Implementing the balanced scorecard in Greece: a software firm's experience"*. Long Range Planning. ss. 351-366.
- Loannou, G., Soderquist, K., Papalexandris, A. & Prastacos, G. (2005) *"An Integrated Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action"*. European Management Journal. ss. 214-227.
- Lovell, B. & Radnor, Z. (2003) *"Success factors for implementation of the balanced scorecard in a NHS multi-agency setting"*. Journal of Health Care Quality Assurance. ss. 99-108.
- Malterud, K. (1998) *"Kvalitativa metoder i medicins forskning"*. Studentlitteratur.
- Otley, D. (1999) *"Performance management: a framework for management control systems research"*. Management accounting research. ss. 363-382.
- Schein, E. H. (2004) *"Organizational culture and leadership"*. Jossey-Bass.
- Sigtuna kommuns verksamhetsplan för 2010-2012
(<http://www.sigtuna.se/sv/Sok/?quicksearchquery=verksamhetsplan>)
- Skoog, M., Johansson, U. (2007) *"Verksamhetsstyrning – för utveckling, förbättring och förändring"*. Liber ekonomi.
- Sofaer, S. (1999) *"Qualitative Methods: What Are They and Why Use Them?"* HSR Health Services Research. ss. 1101-1119.
- Styrkort för Barn- och ungdomsnämnden
(http://www.sigtuna.se/Global/Barn_utbildning/Infomapp/09.%20Styrkort%20BUN%202010.pdf).

Verksamhetsberättelse 2006, Järfälla Vård och omsorg

(http://www.jarfalla.se/SiteSeeker/Search____32863.aspx?quicksearchquery=verksamhetsber%c3%a4ttelse+v%c3%a5rd+och+omsorg)

Verksamhetsberättelse 2008, Järfälla Vård och omsorg

(http://www.jarfalla.se/SiteSeeker/Search____32863.aspx?quicksearchquery=verksamhetsber%c3%a4ttelse+v%c3%a5rd+och+omsorg)

Verksamhetsberättelse 2009, Järfälla Vård och omsorg

(http://www.jarfalla.se/SiteSeeker/Search____32863.aspx?quicksearchquery=verksamhetsber%c3%a4ttelse+v%c3%a5rd+och+omsorg)

Wilson, C., Hagarty, D. & Gauthier, J. (2003) "Results using the balanced scorecard in the public sector". Journal of corporate real estate. ss. 53-63.

.

.

Bilaga

Järfälla Vård och omsorg (Järfälla)

Sammanfattning av intervjun med Arnfinn Kleveland

Arnfinn Kleveland är chef för Järfälla vård och omsorg i Järfälla kommun. Det var Arnfinn Kleveland som tog beslutet om implementeringen av det balanserade styrkortet.

- *Vad var er förhoppning med implementeringen av styrkortet?*

Min förhoppning var att det skulle underlätta styrningen och på så sätt minska arbetsbördan för verksamhetscheferna.

- *Berätta om när idén om styrkortet presenterades första gången, hur mottogs den?*

Mottogs olika av verksamhetscheferna, visa var skeptiska och trodde att det skulle innebära ytterligare arbete medans andra var mer positiva.

- *Hur förberedde ni er innan ni startade implementeringen av styrkortet?*

De förberedde sig genom att först presentera styrkortet för verksamhetscheferna vid två olika tillfällen för att testa om detta var ett bra verktyg. När det var klart började arbetet med att förankra styrkortet hos cheferna och deras organisationer. Ytterst lite resurser lades på utbildning innan implementeringen startades. Externt stöd hämtades dock in från två interna konsulter som stöttade verksamhetscheferna i upptakten av implementeringen. Detta stöd användes i olika grad av verksamhetscheferna.

- *Hur skulle ni beskriva er organisation i termer av förändringsbenägenhet?*

Vår organisation är dynamisk och detta är ett resultat av dess konkurrensutsättning (inom både äldreomsorg och handikappomsorg har man ca 50 % av marknaden och håller de inte måttet avvecklar kommunen verksamheten). Anställda hos oss är vana att anpassa sig och möta nya kvalitetskrav, både av intresse för verksamheten och att det ytterst handlar om att få behålla jobben.

- *Hur anser du att styrkortet har påverkat er verksamhet?*

Här vill jag understryka att styrkortet verkligen har påverkat verksamheten positivt och underlättat verksamhetschefernas (10 st.) arbete. Anställda i organisationen har blivit delaktiga och fått möjlighet att påverka utformningen av styrkortet men att de lider av organisationens struktur, den är hela tiden i "rörelse" och marginalerna är så pass tigha att de har haft problem att avsätta önskad mängd tid till att utveckla styrkortet.

- *Vilka tips skulle du spontant ge en kommun/del av kommun som planerar att implementera styrkortet?*

Mitt råd är att ta hjälp utifrån och titta på andra verksamheter som gjort det tidigare och lära av dem. Jag vill undertrycka vikten av att förmedla den kommande organisationsförändringen på rätt sätt vilket innebär att det på ett tidigt stadium måste klarläggas för personalen att förändringen kommer underlätta och inte öka deras arbetsbörda.

Sammanfattning av intervjun med Sofia Edholm

Sofia Edholm började arbeta som verksamhetschef på björkens äldreboende sommaren 2008. Då hade styrkortet precis implementerats (Implementerades 2007 i Järfälla vård och omsorg). Hon var inte med från början och har därför svårt att uttala sig om processens första stadium. När hon först började arbeta var inte styrkortet högsta prioritet i och med att hon var ny på jobbet och arbetsbördan var stor. Hon anser dock att styrkortet i sig inte är så märkvärdigt, ingen modell som upptar så mycket av hennes tid. När hon startade på Björken fick hon ingen konkret utbildning i hur styrkortet fungerar men hon visste vad det var sedan sin tid i Luleå kommun. Hon tillägger att hon inte kan det till 100 % men säger samtidigt att det inte är särskilt svårt.

- *Hur gick det till när ni bestämde hur styrkortet skulle se ut?*

Jag arbetar löpande med Björkens styrkort och korrigerar det vart efter nya behov uppstår.

- *Hur skulle du beskriva er organisation i termer av förändringsbenägenhet?*

Personalen är positivt inställda till förändring överlag. Personalen ställer sig de sällan på tvären, ”de är lätta att jobba med, bara man förklarar och motiverar varför”.

- *Hur pass involverad är personalen i arbetet med styrkortet?*

Personalen är inte jätte involverad i arbetet med styrkortet utformning. Sjuksköterskorna har dock bidragit till utvecklingen av styrkortet i och med att de kommit med förslag på måttal. Jag föredrar att ta upp Styrkortet på en enklare nivå, annars kan det lätt bli för teoretiskt för personalen. Det svenska språket kan även vara en barriär. Kommunikation med personalen sker på avdelningsmöten där jag kommunicerar målen för varje indikator och återrapporterar hur det går och diskuterar vad som behövs göra om de inte uppnår målen. Personalen känner till målen i styrkortet så de vet vad de jobbar för, personalen känner till styrkortet och de indikatorer de mäter.

- *Hur ser fördelningen ut mellan perspektiven, vilket/vilka fokuserar ni mest på?*

Det fokuseras definitivt mest på det finansiella perspektivet. Balanserade styrkortet är lite av en förlängning av budgeten. Varje månad går jag och Arnfinn Kleveland igenom styrkortets tre perspektiv.

- *Vilka tips skulle du spontant ge en kommun/del av kommun som planerar att implementera styrkortet?*

Information, tydlighet och satsa på utbildning. Jag vill poängtera vikten av utbildning.

Sammanfattning av intervjun med Margareta Andersson

Margareta Andersson är verksamhetschef i Järfälla Vård och omsorg. Hon är chef för restaurangerna kärnmakaren och Olovslund som serverar Järfällas olika verksamheter. Hon är även chef för Vakansen som är Järfällas interna bemanningscenter. Margareta Andersson är även chef för Järfällas nattpatruller och mötesplats Kallhäll som är en social dagverksamhet.

- *Vad var ditt första intryck när du först fick höra om planerna med det balanserade styrkortet?*

Att det var allmänt rörigt och vad skulle vi ha det till. Jag kunde inte se den röda tråden. Jag förstår fortfarande inte varför vi ska ha det. Jag är väl dock den som är mest negativt inställd till styrkortet (av de 10 verksamhetscheferna (författarens anmärkning)).

- *Vad var er förhoppning med implementeringen av det balanserade styrkortet?*

Att man skulle kunna samla mål och så att det blev mer överskådligt. Innan hade vi inte ett gemensamt styrsystem utan varje verksamhetschef hade sin egen.

- *Berätta om när ni presenterade idén för verksamheten för första gången och hur den mottogs av personalen?*

Ingen var direkt intresserad, det var mer ett redskap för mig.

- *Är det Arnfinn klevelands projekt från början?*

Ja. Det är ett projekt som är verksamhetsdrivet, vilket innebär att politikerna inte har varit delaktiga i beslutet att införa det balanserade styrkortet. Så länge Vård och omsorg sköter sin verksamhet och uppfyller de finansiella målen lägger sig inte politikerna sig i. Politikerna sätter upp ramar och lägger sig inte i detaljerna.

- *Hur förberedde ni er innan ni startade implementeringen av styrkortet? Föregicks den av någon form av utbildning? Hade ni någon plan?*

Vi fick hjälp att lägga in våra mål. Kommer inte ihåg om vi fick gemensam utbildning. Kommer inte ihåg om vi fick externhjälp.

- *Hur gick det till när ni bestämde hur ert styrkortet skulle se ut?*

Grunden till styrkortet bestod i de mål vi redan hade i verksamheten. Sedan fyllde vi på med ytterligare mätetal

- *Hur skulle du beskriva er organisation i termer av förändringsbenägenhet?*

Vi är väldigt positiva, vi tycker det är roligt att starta nytt, att utveckla och komma fram till nya sätt att arbeta. Just nu håller vi på mycket med teknik, larm i hemmet och webbkameror. Vår verksamhet utvecklas hela tiden.

- *Hur anser ni att styrkortet har påverkat er verksamhet?*

Jag tycker inte det hjälper något särskilt, visst har vi samlat ihop målen och så men mer är det inte. Jag har väl även kunnat spara lite tid, möjligtvis.

- *Hur pass delaktig är personalen i arbetet med det balanserade styrkortet?*

Till viss del diskuteras styrkortet med personalen. De är så när man jobbar med praktiskpersonal, de har inte tid att sitta framför datorn. De är mest intresserade av att göra ett bra jobb, ekonomi och sådant är inte lika viktigt. Jag tar emellanåt upp styrkortet och berättar hur vi ligger till statistiskt men mer än så är det inte.

- *Hur ser fördelningen ut mellan perspektiven, vilket/vilka fokuserar ni mest på?*

EKONOMI, det är A och O. Det är slutsiffran som räknas, den sista raden i ekonomin

- *Ur din synpunkt, vilka/vilket är det balanserade styrkortets största svagheter?*

Det är lite krångligt och jag har svårt och se hur jag ska kunna vissa det på ett bra sätt för personalen.

- *Vilka tips skulle du spontant ge en kommun/del av kommun som planerar att implementera styrkortet?*

Först skulle ja rekommendera att man för en diskussion om man överhuvudtaget ska införa styrkortet, hos oss var det aldrig uppe för diskussion utan Arnfinn Kleveland tog beslutet själv, det kan ju exempelvis finnas andra modeller.

- *Av de 10 verksamhetscheferna i vård och omsorg, hur många upplever du är negativt respektive positivt inställda till styrkortet?*

50% är positiva och 50% är negativa. Jag har dock inte fått känslan av att det är någon som är jätte engagerad i styrkortsarbetet.

Sammanfattning av intervjun med Guillermo Vega

Guillermo Vega är verksamhetschef inom Järfälla. Han ansvarar för boendestöd, gruppboendestäder och dagverksamhet för psykiskt funktionshindrade.

- *Kan du kort berätta om hur det balanserade styrkortet är uppbyggt och tänkt att fungera i er verksamhet?*

Tre olika perspektiv, kund, medarbetare och ekonomi.

- *Vad var ditt första intryck när du först fick höra om planerna med det balanserade styrkortet?*

Jag personligen gillar strukturen kring styrkortet, för mig var det positivt, jag reagerade absolut inte negativt. Det är ett starkt redskap.

- *Vad var er förhoppning med implementeringen av det balanserade styrkortet?*

Att kunna visa för personalen hur det går i verksamheten, att kunna visa att så här ser det ut, så här jobbar vi. Varje månad har vi genomgång med Arn Finn Kleveland, alla perspektiv går igenom. Vissa perspektiv följs upp kvartalsvis eller halvårsvis. Exempelvis följs personalenkäter upp halvårsvis.

- Berätta om när ni presenterade idén för verksamheten för första gången och hur den mottogs av personalen?

Med alla saker, spelar ingen roll vad det är, man måste försöka anpassa den till verkligheten som personalen lever med, personalen arbetar närmst "kund". Personalen kan nu se väldigt tydligt vad det är vi gör. Men det var inga halleluja rop när det infördes. Det här systemet gör personalen delaktig, personalen ska vara så informerad som möjligt.

- Hur förberedde ni er innan ni startade implementeringen av styrkortet? Föregicks den av någon form av utbildning? Hade ni någon plan?

Vi hade utbildning, vi fick en handbok om hur det fungerar, sen har vi support om vi har frågor. Det finns en ekonom på vård o omsorg som är länk till företaget som tillhandahåller dataprogrammet till styrkortet. Förövrigt skulle jag vilja att vi med tiden utökade perspektiven.

- *Hur gick det till när ni bestämde hur styrkortet skulle se ut?*

Detta gjorde vi tillsammans, en personalare, en utvecklare och en ekonom. Jag satt först med de o tog fram mål o mått men sen har vi uppdaterat dessa längs vägen.

- *Hur skulle du beskriva er organisation i termer av förändringsbenägenhet?*

Boendestöd har hela tiden nya uppdrag, ständiga förändringar. När det gäller sysselsättning (personalen) är det samma sak, folk börjar o folk slutar. När det gäller gruppboendena är det mer stabilt.

- Hur anser ni att styrkortet har påverkat er verksamhet?

Personligen har det bidragit mycket för mitt arbete, jag har bättre koll och får mer feedback på utvecklingsmötena en gång i månaden som jag har med Arn finn Kleveland. En gång i månaden har vi ett möte med alla chefer inkl de tre stöd personerna.

- Hur pass delaktig är personalen i arbetet med det balanserade styrkortet?

När det gäller själva arbetet med styrkortet är de inte så delaktiga eftersom det är jag som gör det men de är delaktiga genom arbetsplatsmötena, de känner till mål och så. De får även vara med o ha synpunkter på nivån på mätetalen.

- Finns det något ni skulle kunna förbättra i ert arbete med det balanserade styrkortet?

Tidbristen, vi lider av en viss tidsbrist. Det personliga intresset är väldigt olika, personligen tycker jag vi skulle kunna utveckla arbetet med BSK, utöka antal perspektiv, jag tycker det är kul!

- Av de 10 verksamhetscheferna, hur många är positiva/negativa till styrkortet?

Jag låter den frågan vara. Vi har fattat ett beslut och nu ska det genomföras. Det går alltid att utveckla styrkortet (liksom alla produkter), det är det här med intresset, alla har inte samma intresse.

- Hur ser fördelningen ut mellan perspektiven, vilket/vilka fokuserar ni mest på?

Ekonomi fokuserar vi mest på på grund av att de är det perspektiv som vi kan följa upp varje månad.

- Är något perspektiv mer viktigt än det andra?

Alla tre perspektiv är oerhört viktiga! Under alla perspektiv finns det olika delar, vilka kan vara mer eller mindre aktuella, beroende på när de mäts.

- Ur din synpunkt, vilka/vilket är det balanserade styrkortets största svagheter?

En svaghet är att det är ganska stort, annars tycker jag att det är ett jättebra redskap!

- Vilka tips skulle du spontant ge en kommun/del av kommun som planerar att implementera styrkortet?

Jag tycker att först och främst, om beslutet kommer uppifrån, då kan motgång följa en. Men vi på Järfälla var med från första början med arbetet. Om man låter personalen va delaktiga i implementeringen undviker man motgång till viss del. Utbildning är också viktig. Det ska vara ett projekt som har en vision, varför har vi det här? Det ska inte vara ett projekt som när det är klart så går man vidare till nästa projekt... att man har ett långsiktigt tänk är viktigt.

Sigtuna Barn- och ungdomsnämnd (Sigtuna)

Sammanfattning av intervju med Hans Åhnberg

Hans Åhnberg är skolchef inom Barn- och ungdomsnämnden i Sigtuna kommun. Han är således den högsta tjänstemannen inom verksamheten. Han är chef över 24 stycken rektorer och 3 enhetschefer.

- *Vad var er förhoppning med implementeringen av det balanserade styrkortet?*

Att bli tydligare och att underlätta fokuseringen på relevanta mål och att därigenom nå bättre resultat. Ett styrkort ska vara det viktigaste vi har att fokusera på, det ska även vara påverkingsbart.

- *Berätta om när idén om styrkortet presenterades första gången och hur mottogs den?*

Först en undran, vad är detta, sen en igenkänning. Styrkortet påminner om hur vi redan tänkte i skolan. Bara häromdagen sa en rektor "styrkort, de gillar vi"! Frågeställningar uppkom, hur ska detta förhålla sig till den statliga styrningen? Tongångarna var positiva när nyhetens behag väl lagt sig. Hur jobbigt i termer av merarbete styrkort processen uppfattades initialt skulle förmodligen folk svara olika på. Vissa har haft lite svårare att greppa modellen inledningsvis

- *Hur förberedde ni er innan ni startade implementeringen av styrkortet? Föregicks den av någon form av utbildning? Hade ni någon plan?*

Först arbetade jag väldigt tätt med nämnden och då främst med Gun Eriksson, innan jag presenterade styrkortet för rektorerna. Rektorerna har haft en två dagars konferens där vi fokuserat på styrkortet.

När det gäller det pågående arbetet med att ta fram styrkort för varje enskild skola har rektorerna jobbat lite olika. Vissa har arbetat själva med att ta fram sitt styrkort medan andra har gått ihop i grupper och samarbetat. Jag hoppas att jag har visat på ett arbetssätt, att jobba med styrkortet i grupper, som sedan förhoppningsvis spiller över ner genom organisationen.

- *Hur gick det till när ni bestämde hur styrkortet skulle se ut?*

Ett första utkast gjordes på tjänstenivå som sedan politikerna tog ställning till. När vi tog fram styrkortet på nämndnivå var följande två frågor centrala. Vad tycker ni att politiken ska mäta? Vad tycker ni att politiken ska formulera sig kring? Även facket fick yttra sig och tycka till. Vi satsar på samverkan så facket är viktiga, att de är delaktiga. Facket och rektorerna tyckte ungefär likadant om styrkortet, det råde konsensus initialt.

- Hur skulle du beskriva er organisation i termer av förändringsbenägenhet?

Jag har aldrig känt att gå över till det balanserade styrkortet kräver någon större förändringsbenägenhet, eftersom det är en förändring av strukturen och när det väl landar blir det ett förtydligande av de processer vi redan använder. Vi har varit överens om att kommunen inte ska stampa i den statliga verksamheten. Vi har en klart utvecklingsbenägen chefsgrupp, sen finns det en skala på det. En kultur där vi jobbar ihop, där det är tillåtet att fråga. När det kommer till cheferna finns det en stor lyhördhet vad gäller nyheter. Rektorerna kommer låta lärarna bli delaktiga men tanken är att de först själva ska hinna bli trygga i hur styrkortet fungerar.

Vi ser inte det balanserade styrkortet som en gigantisk förändring utan en vidare utveckling av arbetssätt vi strävat efter mer eller mindre undermedvetet. Det är strukturen och tydligheten (färre mätetal) som är nyheten, tankesättet har vi haft innan, att sätta mål, ta fram mätetal och vad man ska mäta och hur man använder det som en återkopplings funktion.

- Det kanske är för tidigt att svara på men hur anser ni att styrkortet har påverkat er verksamhet hittills?

Det hjälper oss i vårt arbete att bli ännu tydligare att våga fokusera, men vi kan inte se om det gett resultat i målvärdena än...

- Hur ser fördelningen ut mellan perspektiven, vilket/vilka fokuserar ni mest på?

Invånare och brukare arbetas det mest med! Kärnfrågan är själva mötet med burkaren och den fråga vi lägger mest tid och kraft på. Hela tiden fokusering på barnen.

- Vilka tips skulle du spontant ge en kommun/del av kommun som planerar att implementera styrkortet?

Att arbeta med förståelsen och delaktigheten i ledningsledet. Att man är väldigt tydlig och förstår att det inte är systemet man måste vara förändringsbenägen mot utan att man måste fundera över om man har system med att sätta mål, mätta och följa upp, har man redan de tänket i organisationen kommer styrkortet hjälpa verksamheten att fokusera.

Sammanfattning av intervju med Gun Eriksson

Gun Eriksson socialdemokratisk politiker och ordförande i Sigtunas Barn- och ungdomsnämnd.

- *Vad var er förhoppning med implementeringen av det balanserade styrkortet?*

Vi hade alldeles för många spretiga styrdokument, ville samla det. Vi sökte efter ett smartare alternativ. Vi arbetade politiskt i en dialog med tjänstemän. Vi diskuterade vad det var vi ville lyfta fram i kommunen. Vi ville skapa ett system som gällde alla.

- *Berätta om när idén om styrkortet presenterades första gången och hur mottogs den?*

Togs bra emot från cheferna, de led av att det var ett otympligt styrsystem innan det balanserade styrkortet. "Mitt bestämda intryck är att det var en lättnades suck" just därför att det skulle bli enklare. Nämnden var väldigt samstämmig, även oppositionen inom barn och ungdomsnämnden var med på noterna.

- *Hur förberedde ni er innan ni startade implementeringen av styrkortet? Föregicks den av någon form av utbildning? Hade ni någon plan?*

Kommunfullmäktige fastställde ett styrkort som nämnderna sedan har som mall när de utformar sina styrkort. Inledningsvis tittade vi på möjliga modeller, förändringen var behovsdriven. Exempelvis tittade vi på andra kommuner så som Helsingborgs kommun.

- *Hur gick det till när ni bestämde hur styrkortet skulle se ut?*

Nämnden drog upp riktlinjer utifrån de övergripande styrkort som kommunfullmäktige fastsatt. Alla intressenter fick möjlighet att uttala sig, ex opposition, fack etc. Verksamhetssidan och politikerna var dock väldigt samstämmiga. Styrkortet fick ett brett stöd. Grundtanken var att hålla det enkelt och okomplicerat.

- *Hur ser fördelningen ut mellan perspektiven, vilket/vilka fokuserar ni mest på?*

Framtid och utveckling är i en klass för sig, men även medarbetare är viktigt.

- *Vilka tips skulle du spontant ge en kommun/del av kommun som planerar att implementera styrkortet?*

Ta tid på er och arbeta med det politiskt men ta stöd av tjänstemän. Låt processen ta tid, man måste ha med alla på vagnen, det är en framgångsfaktor. Håll det så enkelt så möjligt, styrkortet är inte ett under av klarhet i alla delar. Titta på hur andra har gjort. Det gäller även att inte ha för många mätetal.

Sammanfattning av intervjun med Lars Welin

Lars Welin är verksamhetscontroller i Sigtuna. Hans Åhnberg är Lars Welins chef.

- *Kan du kort berätta om hur det balanserade styrkortet är uppbyggt och tänkt att fungera i er verksamhet?*

Hela kommunen är överens om att använda styrkortet, över blockgränserna. Ett styrkort per skola. Förvaltningschefen (Nämndstyrkortet) har sitt och sen har varje rektor sitt.

- *Vad var ditt första intryck när du först fick höra om planerna med det balanserade styrkortet?*

Jag har en positiv ingång till styrkortet som instrument att jobba med. Det gamla styrsystemet var inte bra, vilket många tyckte, vilket utgjorde grund till en översyn och som ledde fram till styrkortet. Att det blev styrkortet och ingen annan modell vet jag inte riktigt. Örlings revisions firma var inne och hjälpte till. Min uppfattning är att styrkortet vandrat in relativt mycket i kommunerna och jag tror att det kan bli väldigt bra. En intuitiv enkelhet, hyggligt enkel att ta till sig och använda som styrmedel, utan att man behöver lägga mycket resurser på modellen.

- *BSK är från början anpassat för privat sektor, tycker du att det passar för kommunal verksamhet?*

Min bild är att styrkortet fungerar för all typ av verksamhet, men man bör fundera över de fyra perspektiven, hur kan vi anpassa dom till vårt område, vilka är våra intressentgrupper? I vårt fall är den viktigaste intressent gruppen brukarna.

- *Vad var er förhoppning med implementeringen av det balanserade styrkortet?*

En rakare styrning. Från uppdrag till mål, där det blir tydligare vad som faktiskt ska ut på de medlen som kommer in. Det gamla systemet var snårigt och väldigt omfattande. Den gamla, uppemot 300 mål och aktiviteter att förhålla sig till plus de mål som skollagen ställer på oss. "Den statliga styrningen är tung i skolektorn". De e viktigt att skollagen o styrkortet inte styr åt olika håll, o de handlar om vår kunskap om de respektive parametrarna (lagen o styrkortet)

- *Berätta om när ni presenterade idén för verksamheten för första gången och hur den mottogs av personalen? Hur var inställningen till organisationsförändringen?*

Jag vet inte riktigt om jag skriver under på att det är en organisationsförändring. De är professionella lärare med olika erfarenheter, det fanns en oro för hur kommer det här att förhålla sig till skollagen? Om politikerna säger så och skollagen säger si, vad ska jag göra då? Det var ingen stor oro men den fanns, det var en diskussion, en ganska levande diskussion.

Jag ser perspektivet från fullmäktige, från nämnd, till verksamhet men hur den sen har fortgått i skolan ser inte jag.

- *Hur många av rektorerna, uppfattar du det som, har varit positiva kontra negativa till styrkortet?*

Fler positiva en negativa, helt klart! De har inte varit några stridigheter, ingen har ställt sig upp och sagt att det här kan jag inte! Men en del diskussioner har förekommit. Min personliga åsikt är att styrkortet har sin starkaste funktion i någon slags prioriteringsinstrument. Därför att vi förut hade väldigt många mål att förhålla sig till, den förra modellen var ohållbar. Ett välarbetat styrkort som jag ser det är rätt litet! Man har kanske max fem mål per perspektiv (min egen åsikt) och då blir det väldigt tydligt vad som är viktigast! Förut var det svårt att avgöra vad som var viktigt, de såg ut i modellen som alla 300 aktiviteter var lika viktiga. Fyra perspektiv med fem mål i varje, det blir tjugo mål, då blir de väldigt tydligt vad som är viktigast för oss.

- *Hur förberedde ni er innan ni startade implementeringen av styrkortet? Föregicks den av någon form av utbildning? Hade ni någon plan?*

Vi har gått igenom modellen ett antal gånger med rektorerna. Det var inte så att någon kom en dag o slängde fram ett styrkort och sa nu kör vi på det här utan folk hade hört talas om det löpande under utvecklingen av det.

- *Hur skulle du beskriva er organisation i termer av förändringsbenägenhet?*

Det fanns en positiv ingång. Alla hade insett att den förra modellen inte fungerade så bra.

- *Hur pass delaktig är personalen i arbetet med det balanserade styrkortet?*

Det blir först i nästa steg, när varje skola får sitt eget styrkort. Varje rektor får relativt fria tyglar hur de jobbar fram sitt styrkort, utifrån sin egen syn på styrning, verksamhet och personal.

- *Finns det något ni skulle kunna förbättra i ert arbete med det balanserade styrkortet?*

Just nu har vi 60 mål i vårt styrkort vilket är för många om ni frågar mig, men och andra sidan är det hanterligt.

- *Hur ser fördelningen ut mellan perspektiven, vilket/vilka fokuserar ni mest på?*

Jag vet inte om det finns något perspektiv som är viktigast, just nu ser jag att alla perspektiv är lika viktiga. De viktigaste är ändå kanske medborgar/brukar perspektivet, de mål som handlar om att uppfylla läromässiga krav, Hur många behöriga etc, hur många godkända på nationellaprov i årskurs 5 och 8, där ligger skolans kärnfunktion, men för att klara det måste dom andra perspektiven vara på plats. Styrkortets alla perspektiv hänger liksom ihop. Dock måste det finansiella perspektivet bara fungera, vi måste hålla budget!

- *Ur din synpunkt, vilka/vilket är det balanserade styrkortets största svagheter?*

Jag är väldigt positiv, den är enkel, intuitiv, ger en bild av prioritering. Något som jag tror är viktigt är att det finns en grundläggande förståelse för modellen bland alla som jobbar med den, annars tror jag det blir väldigt svårt att jobba med den. Ju bättre vi förstår modellen, tror jag att våra mål inom respektive perspektiv kommer krympa något. Jag ser inget som är en direkt svaghet, rätt använd dvs. Jag ser ingen riktig uppenbar svaghet, nu handlar det om att vi jobbar oss in i den.

- *Vem är det som sätter målen? Sätter rektorerna de själva? Kan det hända att målet sätts för lågt?*

Målen för rektorerna är ju styrda av målen i nämndstyrkortet, rektorernas sammantagna prestation måste uppfylla nämndens mål.

- *Vilka tips skulle du spontant ge en kommun/del av kommun som planerar att implementera styrkortet?*

Jag tror man ska ha en ganska lång process, låt implementeringen ta tid. Där man redan från början går ut med information och söker respons på de planer man har, så att implementeringen får växa med medarbetarna. Det är även viktigt att det finns en hygglig kunskap kring modellen, att folk har

en grundläggande förståelse för hur styrkortet fungerar. Att många personer får vara delaktiga och vara med och prata om modellen för diskussion ger kunskap, du är mer benägen att använda modellen om du förstår den!

Sammanfattning av intervjun med Gunilla Bränn

Gunilla Bränn är rektor över förskolorna Tingvalla och Ärlingheden. Förskolorna ligger i Märsta.

- *Kan du kort berätta om hur det balanserade styrkortet är uppbyggt och tänkt att fungera i er verksamhet?*

Bra fråga, hur är det tänkt att fungera? De vi gjort hittills är att diskutera i vår grupp (rektorsgruppen för skola o förskola). Sen nu efter valet (hösten 2010) har vi haft diskussioner i chefsgruppen (Fem personer på förskolorna Tingvalla och Ärlingheden), där vi även tittat på den nya skollagen. Då fanns de tankar att vi skulle integrera nya skollagen med styrkortet, men jag fick inte ihop hur det skulle fungera. För mig är styrkortet ett politiskt utvärderingsredskap som syftar till att mäta. Vi mäter inte kvantitativt i förskolan, vi sysslar med kvalitativ bedömning. De som är de svåra och som vi diskuterar är – hur mäter vi kvalitet i förskolan? Vad är kvalitet? Vi har inga prov så som nationella provet? Vi har en läroplan med strävansmål och en skollag. Vi får inte bedöma barnen utan vi ska bedöma vår verksamhet, innehållet i verksamheten och personalens arbete. Nya skollagen säger att varje barn ska utvecklas maximalt utifrån sina egna förutsättningar. Då var vi inne på att vi skulle få in läroplanens mål under styrkortet så vi skulle få ett dokument. Då satte jag mig ner hemma och försökte få ihop det, och de jag kom fram till var att det inte går, vi kan inte integrera de båda modellerna. Vi kan inte plocka in läroplanens mål i styrkortet. I ett av målen i Barn- och Ungdomsnämndens styrkort står det att kvaliteten i förskolan skall vara bra, de kopplade jag till läroplanens mål om pedagogisk planering, men hur vi ska få in det i styrkortet vet jag inte. Jag ser styrkortet som ett fyrkantigt redskap, tvärtemot läroplanen. Dock ska det sägas att det är läroplanen som är vårt huvuduppdrag! Vi måste påvisa att vi har en läroplan att följa, vår fråga nu är om det är de vi ska påvisa i styrkortet?

- *Berätta om när ni presenterade idén för verksamheten för första gången och hur den mottogs av personalen?*

Dom tyckte det kändes lite konstigt, ja fick känslan av att de tyckte – Säg hur vi ska göra så gör vi så, helt enkelt... Vi gick först igenom politikernas styrkort (Barn- och Ungdomsnämnden), de var alldeles tyst (24 personer), ingen sa något. De blev väldigt abstrakt för dem i steg 1. Sedan arbetade jag med styrkortet hemma och presenterade sedan det för min ledningsgrupp, som också jobbar som förskolelärare. Jag sa jag har ingen aning om de här är rätt eller fel, Ja tycker vi ska jobba med styrkortet så som politikerna vill, det de frågar efter det svarar vi på. Jag är orolig för vad som händer om vi trycker in läroplanens mål i styrkortet. Det kommer leda till att vi jobbar parallellt med styrkort och läroplanen. För mig vore det tydligt om vi kunde jobba med styrkortet och läroplanen parallellt, och inte trycka in läroplanen i styrkortet.

Det ska sägas att vi har en viss möjlighet att mäta kvalitén. Vi använder oss av en brukarenkät där föräldrarna får fylla i hur nöjda eller missnöjda de är. Där har vi fått väldigt bra kritik men resultatet kan vara snedrivet då svarsfrekvensen är låg, sist var den 51%.

- *Hur gick det till när ni bestämde hur styrkortet skulle se ut?*

Jag gick på det som politikerna ville ha, deras styrkort. Personalen reagerade på politikerna mätetal, exempelvis andel högskoleutbildade i förskolan (42 %), då tyckte tjejerna – varför de, varför inte 100 %? Ska vi ha 100 % eller 75 %, vad är det som gäller, låt målet vi ska ha stå där hela tiden...

- Är det något mer som personalen har reagerat på?

Att de inte frågar efter vad vi faktiskt gör, att det är så övergripande. Att man inte tittar mer, att man inte utgått från läroplanen när man formulerade sitt styrkort.

- Hur pass delaktig är personalen i arbetet med det balanserade styrkortet?

De kommer bli delaktiga, och de är inte blyga med och säga va de tycker.

- Rent spontant, tycker du det är kul med styrkortet?

Det intresserar mig, jag blir triggad av det, jag gillar när det lätt för alla och förstå och att det inte är för mycket som ligger, för många mål, de ska vara lätt och förstå, utvärdera och att se kopplingar. Gör vi rätt jobb eller inte? Ja fick dock inte ihop hur styrkortet ska kunna leverera allt detta.

- Av 26 rektorer, hur många är positiva/negativa till styrkortet?

Skolrektorerna vet jag inte. I förskolegruppen (vi är 13) är de flesta är avvaktande.

- Hur ser fördelningen ut mellan perspektiven, vilket/vilka fokuserar ni mest på?

Alla är lika viktiga, för oss i förskolan är det innehållet i förskolan, kvalitén de viktiga, alltså brukare. Personal är också viktigt.

- Ur din synpunkt, vilka/vilket är det balanserade styrkortets största svagheter?

Kan vara svårt o förstå för personalen. Det är så övergripande, som personal vill man ofta ner på detaljnivå.

