



LUNDS
UNIVERSITET

FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Magisteruppsats
FEK 591
VT 2005

Balanced Scorecard i offentlig sektor
- En fallstudie kring avtryck i användandet av BSC på
Utvecklingsnämnden i Helsingborgs Stad -

Handledare:

Ulf Ramberg

Mikael Hellström Nilsson

Författare:

Miralem Baksic

Joanna Berlin

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Balanced Scorecard i offentlig sektor
- En fallstudie kring avtryck i användandet av BSC på Utvecklingsnämnden i Helsingborgs Stad -
- Seminariedatum:** 17 juni, 2005
- Ämne/Kurs:** FEK 591 Magisteruppsats i redovisning, Inriktning redovisning, 10 poäng
- Författare:** Miralem Baksic & Joanna Berlin
- Handledare:** Mikael Hellström Nilsson & Ulf Ramberg
- Nyckelord:** Balanced Scorecard, ekonomistyrning, offentlig sektor, avtryck, användning.
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att studera förändringen i användningen av BSC samt eventuella avtryck som förändringen medfört i en svensk kommun.
- Metod:** Vi valde kvalitativ metod då information samlades in genom ett antal intervjuer vilka ägde rum på Utvecklingsnämnden i Helsingborgs Stad.
- Teoretiska perspektiv:** Utformningen av den teoretiska referensramen har blivit resultat av våra studier av litteratur, forskningsrapporter, artiklar samt en stor del doktorandavhandlingar som behandlar Balanced Scorecard. Teori som var av intresse behandlade dels utformning och implementering, dels utvärdering och uppföljning av BSC.

Empiri:

I uppsatsens empiriavsnitt redovisas för data som erhållits från genomförda intervjuer med personalen

som arbetar på Utvecklingsnämnden i Helsingfors Stad samt vilka har varit involverade i BSC under en längre tid.

Slutsatser:

Förändringen i användningen av BSC på Utvecklingsnämnden har medfört en högre grad av engagemang och delaktighet hos de anställda även på lägre nivå i organisationen. Dessutom har den bidragit till ändrade attityder vad gäller synsättet kring mätning samt styrning, och i synnerhet mätning med hjälp av de mjuka värdena.

Abstract

- Title:** Balanced Scorecard in Public sector – studies about effect of using Balanced Scorecard in Developing board of the City of Helsingborg.
- Seminar date:** June 17, 2005
- Course:** Master thesis in business administration, Major accounting, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Miralem Baksic & Joanna Berlin
- Advisor:** Mikael Hellström Nilsson & Ulf Ramberg
- Keywords:** Balanced scorecard, management control system, public sector, effect, use.
- Purpose:** The purpose of this paper is to study the change in usage of BSC and any possible imprints this change could have caused in Swedish district.
- Methodology:** We have chosen a creative method when information was gathered by means of a number of interviews that took place at Developing board of the City of Helsingborg.
- Theoretical perspectives:** The shape of the theoretical frame of reference became a result of our studies of literature, research reports, articles and a huge amount of PhD thesis which take up the matter of Balanced Scorecard. The theory that was of great interest considered partially

the shape and usage and partially the evaluation and follow-up of BSC.

Empirical foundation:

Data that have been gathered by means of the interviews with the staff working at Developing board of the city of Helsingborg and who has been involved in BSC during a long period of time is shown in the empirical part of the paper.

Conclusions:

The change in the usage of BSC at Developing board has resulted in a higher degree of commitment and involvement among the employees even at the lower level of the organisation.

Moreover, it has contributed to the change of attitudes concerning the approach of measuring and control, especially measuring with the help of soft values.

1. INLEDNING	9
1.1 BAKGRUND	9
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	12
1.3 SYFTE	14
1.4 AVGRÄNSNING.....	14
1.5 DISPOSITION	15
2. METOD	17
2.1 INLEDNING.....	17
2.2 UNDERSÖKNINGSANSATS OCH METOD	19
2.3 VAL AV ÄMNE.....	21
2.4 VAL AV STUDIEOBJEKT	21
2.5 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	22
2.5.1 Insamling av data.....	22
2.5.2 Val av respondenter	25
2.6 KÄLLKRITIK.....	26
3. TEORETISK BAKGRUND.....	28
3.1 BAKGRUND TILL BSC	28
3.2 BALANCED SCORECARD	29
3.2.1 Framtagning av BSC	30
3.2.2 BSC perspektiv.....	31
3.3 ANVÄNDNING AV BSC SOM MÄTSYSTEM	34
3.4 BSC SOM MANAGEMENT SYSTEM	34
3.5 UPPFÖLJNING	38
3.6 UTVÄRDERING	39
3.7 IT – STÖD	39
3.8 AVTRYCK.....	40
3.8 KRITIK MOT BSC	42
3.10 SAMMANFATTNING OCH VÅR REFERENS RAM	43
4. UTVECKLINGSNÄMNDEN I HELSINGBORGS STAD.....	45
4.1 UTVECKLINGSNÄMNDEN	45
4.2 BSC PÅ UTVECKLINGSNÄMNDEN	48
4.2.1 Bakgrund.....	48
4.2.2 Utvecklingsnämndens BSC - visioner, strategisk inriktning och mål.....	49
4.2.2.1 Försörjningsstöd.....	51
4.2.2.2 Vuxenutbildning.....	52
4.3 UTFORMNING.....	54
4.4 IMPLEMENTERING	55
4.5 UPPFÖLJNING	56
4.6 DÅTID VS. NUTID VS. FRAMTID	58
4.7 AVTRYCK.....	60
4.8 SAMMANFATTNING	62

5. ANALYS	63
5.1 INLEDNING	63
5.2 DELAKTIGHET, ENGAGEMANG OCH ATTITYD I FÖRÄNDRING KRING BAKGRUNDENS SYFTE, IMPLEMENTERINGEN OCH UTVÄRDERINGEN	64
5.3 DELAKTIGHET, ENGAGEMANG OCH ATTITYD I FÖRÄNDRING KRING DET PRAKTISKA ANVÄNDADET IGÅR KONTRA IDAG	68
5.4 SAMMANFATTNING	70
6. SLUTSATSER OCH REFLEKTIONER	71
6.1 SLUTSATSER	71
6.2 REFLEKTIONER	73
7. FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	75
KÄLLFÖRTECKNING.....	77
BILAGOR.....	81

Förord

Vi vill tacka alla Er som har varit med under uppsatsens gång och som på ett eller annat sätt medverkat så att denna uppsats har kunnat genomföras. Genom att skriva detta förord vill vi visa vår uppskattning för den hjälp vi har fått.

Inledningsvis vill vi tacka våra handledare Mikael Hellström – Nilsson och Ulf Ramberg vilka, på vägen till den slutliga versionen, har bidragit med värdefulla synpunkter och inte minst konstruktiv kritik.

Ett stort tack riktar vi till Björn Olsson, Siw Lundgren, Ann- Sofie Andersson, samt Marianne Wittgren på Utvecklingsnämnden i Helsingborgs Stad för deras vänliga bemötande och medverkande, vilket har i största grad bidragit till att denna uppsats blivit möjlig.

Vi vill även tacka Per Magnus Andersson som har väckt intresse hos oss för Balanced Scorecard genom sina föreläsningar vilka ägd rum för några terminer sedan.

Tack!

Lund, vårterminen 2005

Miralem Baksic

Joanna Berlin

1. Inledning

I detta kapitel redogörs för det problemområde som ligger till grund för uppsatsens utgångspunkt och uppbyggnad. Avsnittet inleds med en kort bakgrundbeskrivning till ämnesområdet vars syfte är att ge läsaren en introduktion till ämnet. Vidare följer en problemdiskussion som belyser uppsatsens inriktning samt syftesformulering. Avsnittet avslutas med kapitlens disposition.

1.1 Bakgrund

Den offentliga sektorn har, under det senaste decenniet, genomgått stora förändringar. Dessa förändringar har bland annat handlat om styrsystem samt ansvarsfördelning inom den offentliga verksamheten. Behovet av att styra med hjälp av andra modeller än enbart den traditionella budgeten visade sig vara stort. Detta ledde i sin tur till att ett antal nya styr- och mätmodeller implementerades.¹

Under de senaste trettio åren har kommuner och landsting försökt använda olika modeller för att styra den kommunala verksamheten. En av dessa modeller var rambudgetering som karakteriserades av att man hade kontroll över kostnaderna. Det som bland annat var bristfälligt med modellen var att ansatsen fokuserade allt för mycket på de ekonomiska resurserna och inte på verksamheten som en helhet. Ytterligare en modell växte fram under 1980- talet som mera var anpassad till den moderna styrningen där decentralisering var ett krav. Det handlade om målstyrning. Modellen fokuserade på att skapa balans mellan behov och resurser. Åter igen visade sig även denna modell vara britsfällig. Att styra med uppsatta mål var en bra idé, men problemet var att modellen ej klarade av balansen mellan resurser å ena sidan och verksamheten å andra. Svårigheten var även att bryta ner

¹ Brorstöm *et al.*, (1999).

och sedan följa upp mål på ett praktiskt sätt. Sedan 80 –talet ses det tydligt att utvecklingen av den kommunala styrningen anpassas efter den decentraliserade organisationens ställda krav. Det ställs tydliga krav dels på beskrivningar av verksamheten, dels på kommunal uppföljning och kontroll.²

Andra värderingar, organisationsstrukturer och perspektiv har således drivit fram nya styrmodeller inom den offentliga sektorn. Dessa styrmodeller har under de senaste åren fått allt mer acceptans samt börjat användas i allt större utsträckning.³ En av dessa modellen är den som Kaplan & Norton anses vara grundare till, nämligen Balanced Scorecard (BSC).

Balanced Scorecard, eller det balanserade styrkortet på svenska, är inom den privata sektorn ingen nyhet då undersökningar visar att ca 60 procent av de börsnoterade bolagen använder sig av en styrmodell som kan liknas BSC⁴. Att bolagen väljer detta styrverktyg torde bland annat bero på att modellen i sig tar hänsyn till ett antal perspektiv vid sin användning. Förutom den traditionella finansiella aspekten tas hänsyn till kunderna (eller brukarna), den interna processen, utvecklingen inom organisationen samt även miljö och humankapitalet.⁵

Det som är av intresse i vårt fall, är att allt fler kommuner i Sverige väljer att införa/har infört användandet av BSC i sin organisationsstyrning⁶. Frågan som då dyker upp är huruvida en modell, som i början var avsedd för den privata sektorn, kan implementeras i den offentliga sektorn samt vilka krav den ställer på organisationen som den används inom. Är det så att modellen kan anpassas efter den miljö där den implementeras eller är det helt enkelt så att den privata sektorn inte är alltför olik den offentliga? Den offentliga sektorn, och följaktligen den kommunala verksamheten, torde ha andra krav än den privata vilket skulle kunna

² Andersson *et al.*, (2000).

³ Ericsson & Grippe (2002).

⁴ www.di.se/sokarkiv/bsc/artomfattning1999.html.pdf. (2005-05-01)

⁵ Lindvall (2001).

⁶ Kommunal Ekonomi nr 5 (2004).

innebära att modellens användning och dess effekter ser annorlunda ut i de två sektorerna.

Under 1990-talet arbetade Sveriges Kommun och Lanstingsförbund med att presentera konceptet BSC. År 1996 erbjöds alla kommuner att aktivt delta i utvecklingsprojektet vars syfte var att påvisa fördelarna med införandet av ett BSC samt implementera modellen i de svenska kommunerna. Behovet av att lägga fokus på annat än de rent finansiella perspektiven växte allt starkare. Den mångdimensionella styrningen kom därför att fokuseras i allt större utsträckning.⁷

En viktig fördel med BSC, enligt Anthony & Govindarajan (2003), är att denne underminerar den kortsiktighet som varit kännetecknen för den traditionella budgetstyrningen då modellens uppbyggnad tar sin utgångspunkt i långsiktiga perspektiv⁸. Detta är av vikt då röster på senare tid förts fram som starkt kritiserat den kortsiktighet som kännetecknar kommunernas styrning genom de finansiella måtten⁹. Ytterligare en fördel med användandet av BSC är att modellen ger möjlighet att föra fram organisationens visioner och mål, någonting som budgeten kritiserar för att inte kunna. Att medarbetare i organisationen dessutom lättare identifieras med icke finansiella mått ansågs som viktig argumentation för införandet av BSC.¹⁰

Dock skall BSC - modellen, när det gäller offentlig verksamhet, ses som ett övergripande komplement till budgeten och inte som en ersättare. Det sist nämnda torde vara omöjligt då den offentliga resursfördelningen bygger på en budgetdialog samtidigt som den offentliga sektorns finansiella målsättning inte är vinstgivande.¹¹ Detta innebär att budgeten och BSC tillsammans utgör en komplett styrmodell som lägger fokus på ett antal perspektiv av vikt, än bara ett

⁷ Svenska Kommunförbundet (1998)

⁸ Anthony & Govindarajan (2003).

⁹ Kommunal Ekonomi nr 4 (2003).

¹⁰ Bounce *et al.*, (1995).

¹¹ Ibid.

som är fallet med den traditionella budgeten. Dessa modeller anses således inte vara tillräckliga på egen hand men väl tillräckliga i kombination.¹²

1.2 Problemformulering

Det finns mycket skrivet om BSC då böcker, artiklar och inte minst uppsatser, beaktar detta fenomen. Enbart på Företagsekonomiska Institutionen i Lund finner vi cirka 80 uppsatser som inlämnades under de senaste åtta åren, det vill säga från 1997, vilka behandlar ämnet BSC. Ett större antal av dessa uppsatser, både på kandidat - och magisternivån, hanterar BSC i den privata sektorn, det vill säga ca 78 procent eller 62 stycken. Återstoden på 22 procent eller 18 stycken behandlar BSC i den offentliga sektorn eller organisationer vilka inte har vinstsyfte med sin verksamhet.

I uppstartfasen genomförde vi en studie av dessa 18 uppsatser. De övriga har således lämnats utan hänsyn. Tillvägagångssättet för studien var relativt enkel. Vi sökte efter uppsatser i Ekonomihögskolans databas, med sökorden Balanced Scorecard och offentlig, och laddade hem de 18 som matchade sökningen. Därefter lästes alla 18 sammanfattningar. Detta ledde till att vi plockade fram fyra uppsatser vilka var:

- ”En praktisk tillämpning av Balanced Scorecard - En fallstudie av Hjärt- och Lungdivisionen på Universitetssjukhuset i Lund”
- ”Användandet av Balanced Scorecard inom den svenska offentliga hälso- och sjukvården - förändringar i modellen samt organisatorisk tröghet”
- ”Balanced Scorecard inom offentlig verksamhet - Verksamhetsstyrning i Helsingborgs stad”

¹² Johansson (1998/1999).

- ”Det är ett annat tänkande nu - Balanced Scorecard inom hälso- och sjukvården - En analys och diskussion av användning och effekter”

Dessa fyra lästes hela, då de hade en närmst anknytning till den problematik som vi avser belysa. De genomförda studierna visade dock att alla 18 uppsatser mer eller mindre analyserar BSC - modellen i sig och på ett beskrivande sätt presenterar hur modellen används i organisationer. (se bilaga 1) Detta innebar att större delen av uppsatserna hade en mera empirisk utgångspunkt där syftet var att studera hur modellen används i praktiken i den offentliga sektorn. Skillnaden mellan de ovanstående uppsatsernas inriktning och vår är att vi anser oss studera förändring i användningen av ett BSC och utifrån denna studera eventuella avtryck. Vi studerar således modellen ur ett djupare perspektiv där fokus läggs på avtryck och förändring och inte användning i praktiken, som är fallet med de uppsatser som återfinns i bilaga 1. Tid måste förflyta för att man skall kunna genomföra studier av exempelvis förändringar i användningssätten och vilka avtryck dessa eventuellt haft i den studerande organisationen. Därför anser vi att ytterligare en uppsats som beskriver användandet av BSC i den offentliga sektorn varken tillför något nytt eller fyller ut en lucka i teorin.

Vi har således genom den genomförda studien upptäckt att avsaknaden av uppsatser som fokuserar på förändringen i användningen och dennes eventuella inverkan är stor.

Utifrån detta resonemang anser vi det viktigt att titta på hur kommunen själv ser på de mjuka värdena. Vårt intresse ligger i att studera förändringen i användningen samt de eventuella avtryck som den implementerade modellen efterlämnat i den studerande kommunen. Med avtryck av förändringen i användandet menas här hur förändringen har påverkat organisationen och i synnerhet de anställdas syn på verksamhetsstyrning. Frågor som hur processen sett ut då kontra nu samt hur acceptansen och syftet ser ut torde i detta fall vara centrala för analysen. Vikten här är således att studera själva processen som modellen har fört fram och inte enbart modellens användningsområde. Har organisationens effektivitet förbättrats nu när fokus läggs på ett antal perspektiv

eller har det dagliga arbetet försvårats genom införandet är något som också kommer att tas upp. Orsaken till att studera avtryck torde vara intresset av att utvärdera användningen av en specifik styr och mätmodell, som i detta fall blev BSC.

För att kunna förstå vad införandet av BSC har medfört i den valda kommunen måste vi som författare ha inblick i hela processen. Således måste vi ta vår utgångspunkt i framtagningen av BSC och tillvägagångssättet för att sedan övergå till att studera implementeringen och den dagliga användningen. Först efter detta kan vi fördjupa oss i utvärderingen kring förändringen i användningen som i sin tur mynnar ut i studier av avtryck, det vill säga i det som är vår slutliga målsättning med uppsatsen.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att studera förändringen i användningen av ett BSC samt eventuella avtryck som förändringen medfört i en svensk kommun.

1.4 Avgränsning

Vi har valt att studera förändringen i användandet av BSC samt dess avtryck på Utvecklingsnämnden (UVN) i Helsingborgs Stad. De avgränsningar som gjordes var att enbart studera UVN i praktiken. Modellens eventuella inverkan på de ekonomiska aspekterna har lämnats utan hänsyn. Den avgränsning till UVN faller naturligt eftersom det är den enda nämnd inom den valda kommunen som tillämpat BSC under längre tid, vilket är en viktig förutsättning för att utföra våra studier. Vi ska tillägga att det inom nämnden finns tre BSC, en centralt, en inom Vuxenutbildning och en inom Försörjningsstöd. Vi kommer att fördjupa oss i alla

tre. Ytterligare avgränsningar gjordes vid valet av respondenter. Vi valde att genomföra intervjuerna med totalt fyra personer med insyn och ansvar för modellen och dess användning.

1.5 Disposition

Kapitel 2: Metod

I detta kapitel beskrivs ansats, undersökningens tillvägagångssätt samt datainsamlingsmetoden. Kapitlets syfte är att ge läsaren en överblick över hur vi har gått tillväga för att samla in den nödvändiga informationen, hur vi förhåller oss till de olika datainsamlingarna samt vilka funderingar och hinder som dykt upp under processens gång.

Kapitel 3: Teoretisk bakgrund

Detta kapitel ligger till grund för empirin samt tar upp relevanta teorier.

Kapitlet skall ses som en utgångspunkt till den empiriska undersökningen som genomförts. Vikten i kapitlet torde vara att jämföra teorin mot empirin för att sedan analysera samstämmigheten.

Kapitel 4: Utvecklingsnämnden i Helsingborgs Stad

I detta kapitel redogörs för den empiriska undersökningen som genomförts.

Här presenteras även en kort bakgrund till användningen av BSC i den studerade nämnden. Det primära i kapitlet är dock att presentera den data som samlats in i form av intervjuer.

Kapitel 5: Analys

I kapitlet presenteras analys av de intervjusvar som erhållits under processens gång. Dessutom skall kapitlet ses som ett svar på den problemformulering som presenterats. Här ligger vikten i att kunna besvara vår frågeställning, det vill säga uppnå vårt syfte med uppsatsen.

Kapitel 6: Slutsatser och reflektioner

Här presenteras sammanfattning av resultat och slutsatser med utgångspunkt i både teorin och empirin. Dessutom förs en diskussion om samstämmigheten mellan den presenterade teorin och den studerade empirin.

Kapitel 7: Förslag till vidare forskning

I kapitlet presenterar vi våra förslag på vidare forskning inom ämnesområdet. Kapitlet har till syfte att beröra delar av ämnet som vi inte utvecklade helt eller delvis men som vi anser vara av vikt och intresse.

2. Metod

I detta kapitel redogörs för val av metod som ligger till grund för studien. Kapitlet inleds med undersökningsansats. Vidare presenteras val av ämne, studieobjekt samt tillvägagångssätt. Dessutom förs en kortfattad diskussion kring datas trovärdighet.

2.1 Inledning

Inledningsvis skulle vi vilja presentera ett antal funderingar som vi har haft under uppsatsens gång.

Den första funderingen som dök upp är huruvida vi kan säga oss kunna studera effekter på den valda enheten då vi har begränsningar både vad gäller tid och intervjupersoner. Vad som menas med en effekt torde kunna diskuteras i oändlighet då begreppet i sig är relativt vid hållet. Vad vi anser en effekt vara är en efterkommande handling av någonting som redan har inträffat. Det vill säga en effekt är en orsak av någon tidigare inträffad händelse. Müller (2005) har presenterat vilka skillnaderna är mellan effekt och avtryckt. Detta har blivit en inspiration för oss att använda begreppet avtryck.

Hans resonemang kring begreppet effekt är följande:

"Begrepp effekt kan anses hänga samman med en rigorositet, d.v.s. signalera statistiska metoder och en hög grad av definitivitet i de presenterade slutsatserna. Vidare signalerar begreppet effekt en ganska omfattande generaliserbarhet."¹³

¹³ Müller (2005) s.66

Vår studie är av kvalitativ karaktär, främst empirin, vilket betyder dels att det inte finns möjlighet att granska rigorositeten i slutsatserna, dels att göra statistiska generaliseringar utifrån vår studie. Däremot har begreppet avtryck annan betoning och åter igen är det Müller som ger oss en förklaring till detta: *"Användningen av begreppet avtryck signalerar att de förändringar som skett inte är statiska utan kan förändras."*¹⁴ Han menar vidare att *"Begrepp avtryck användas [...] i betydelsen att styrverktyget lett till en tillfällig eller bestående förändring av ett beteende eller synsätt i organisationen"*¹⁵

Vi anser själva att ett avtryck kan vara mindre generellt och allmän hållet resultat av någonting som tidigare inträffat. Ett avtryck är ett mjukare ordval som inte skall appliceras på hela organisationen så som är fallet med en effekt. Vikten i ordvalet innebär att avtryck torde vara lättare att studera och analysera jämfört med effekterna. Kravet på antalet intervjuer, förkunskaper och hur väl insatta vi är i processen är inte lika högt. Ett avtryck ter sig som en uppfattning hos våra respondenter kring förändringen i den dagliga användningen av BSC och vad denna förändring har lett till.

Vad gäller den tidigare nämnda generaliseringen vill vi utveckla denna med följande fundering. Att intervjua endast fyra personer vållar, enligt oss, problem när man skall generalisera någonting. En liten del av en helhet kan inte under några som helst omständigheter representera hela helheten. Därför är det viktigt att påpeka att de personer som intervjuats är i allra högsta grad involverade i BSC processen på nämnden och har ett övergripande ansvar för densamme. De svar som vi erhållit bygger således inte enbart på deras (respondenternas) egna uppfattningar utan dessa personer har, genom sin ställning i organisationen, en djupare förståelse för de frågor som vi har valt att ställa och svaren representerar ett större antal personer. Detta på grund av att dessa personer i sitt vardagliga arbete sysslar med samma typ av frågor som vi vill ha besvarade. Våra respondenter har bland annat i uppgift att månadsvis genomföra analyser kring BSC på sina respektive enheter och bland sin personal. Därför är vi trygga i att

¹⁴ Ibid. s.67

¹⁵ Ibid. s. 66f.

påstå att svaren har en viss generaliseringsgrad och kan presentera ett antal personer även om de förmedlas genom ett fåtal utvalda.

Det är viktigt att vi förhåller oss neutrala och kritiskt granskar de svar som erhållits. Vidare är det viktigt att vi inte har förutfattade meningar kring ämnet i sig. Är vi alltför positivt inställda till BSC finns det risk att vi hör bara fördelarna med konceptet och inte nackdelarna, det vill säga vi observerar det som passar oss. Därför var det av vikt att vi vid intervjuerna och även under hela processen hade funderingar kring vår förhållning till det studieobjektet. På så sätt kom inte våra åsikter att färga uppsatsen och det material som erhållits, både primär - och sekundärdata.

Vi vill även poängtera att vi inte har presenterat namn på vem som levererade svaren vilka återfinns i kommande kapitel. Detta är gjort i syfte att underlätta läsningen och att dessa svar ej hade betydelse om de har kommit från huvudansvarig eller personer som direkt arbetar med BSC. Vi vill även tillägga att det i kapitel fyra, som innehåller intervjusammanställning, finns information från sekundärdata som är presenterad i fotnot. Dessa data hämtades från Helsingborgs Stads budget 2005 samt UVN i Helsingborg (2004). Följaktligen innebär det att all övrig data som inte refereras är sammanställning av de genomförda intervjuerna.

2.2 Undersökningsansats och metod

Undersökningsansatsens övergripande syfte är att förklara hur insamling av datamaterial sker samt redogöra på vilket sätt det insamlade materialet ska tolkas¹⁶. Vårt syfte är, när det kommer till redogörandet av undersökningsprocessen och valet av metod, att ge läsaren en klarare inblick i

¹⁶ Backman (1999).

förfarandet samt möjliggöra för densamme att kritiskt granska våra val eller för att underlätta egna studier i ämnet.

Genom den empiriska prövning som genomförts drar vi slutsatser om de generella antaganden som berör ämnet samtidigt som vi har för avsikt att förbättra och berika den befintliga teorin. Detta torde vara det centrala i valet av ämne då avsikten med uppsatsen är att fylla ett tomrum som vi anser finnas som berör ämnet BSC i offentlig verksamhet. Således har vi utgått från den teoretiska referensramen som återfinns i kapitel tre när vi har genomfört våra intervjuer och studerat det empiriska objektet. Att vi utgått från den referensram som vi skapat och sedan hämtat in data om det redan presenterade ämnet behöver inte innebära att vi bara bekräftat det som vi redan visste utan ny kunskap har självfallet kommit till vårt förfogande.

Valet av den empiriska undersökningen förefaller enkel då vårt syfte och vår problemformulering lättast belyses och besvaras genom användandet av en kvalitativ undersökningsmetod. Vår utgångspunkt bygger på att vi skall analysera och framför allt studera förändringen i användandet av BSC samt dess avtryck på UVN i Helsingborgs Stad.

Därför lämpar sig en kvalitativ modell bäst då denna medför att undersökningen går in på djupet och omfattas av ett litet antal personer. Denna metod kan genom sina unika egenskaper ge oss en helhetssyn på en situation, en så kallad holistisk syn, någonting som är svårt om utgångspunkten tas i den kvantitativa undersökningsmetoden.¹⁷

¹⁷ Seymour (1992).

2.3 Val av ämne

Att BSC är ett ganska nytt styrinstrument, som tillämpas främst inom privat sektor är ingen nyhet. Dock har fler organisationer inom den offentliga sektorn på senare tid implementerat modellen som är ett komplement till den traditionella styrningen. Vid informationssökningen upptäckte vi att det finns brister på studier om hur BSC utvecklades inom offentliga organisationer, nämligen hur det ser ut idag jämfört med när BSC blev implementerat för några år sedan. Vi påträffade få studier som handlar om avtryck av tillämpning av modellen i tidsperspektivet i sådana verksamheter där det ej fokuseras på vinst, utan att verksamheten kan mätas med andra värden än enbart de rent finansiella. Vi anser därför att det är intressant att studera detta fenomen och att vi kan bidra med något nytt inom ämnet.

Det som också bidrog till ämnesvalet är att vi anser BSC vara mer lämpat för den offentliga sektorn än den privata av ett antal skäl. Det första är att den offentliga sektorn har en annan målsättning än den privata. Den offentliga sektorns mål torde vara att tillgodose medborgarnas behov på ett tillfredställande och effektivt sätt. Detta leder till att den offentliga verksamhetens fokusering läggs på andra parametrar än de finansiella. Dessutom har den offentliga sektorn inget vinstintresse. Ytterligare skäl är att den offentliga verksamheten kan på ett tillförlitligt sätt mätas med hjälp av mjuka värden, det vill säga mätas ur ett flerdimensionellt perspektiv. Att vi dessutom redan tidigare (vid kandidatuppsatsskrivandet) varit i kontakt med den offentliga sektorn, dock ej Helsingborg Stad, har också påverkat ämnesvalet.

2.4 Val av studieobjekt

Att vi har valt att studera Helsingborgs Stad (se bilaga 2 för organisationsstruktur) beror på att vi tyckte att det skulle vara intressant att studera modellen i en svensk kommun. Dessutom är Helsingborgs kommun den

enda kommunen i Skåne som använder sig av BSC i sin verksamhetsstyrning varför valet är en självklarhet. Tilläggas skall dock göras att det finns ett antal andra kommuner, som exempelvis Eslöv och Burlöv, vilka använder sig av en styrmodell som kan liknas BSC men som ändå innehåller vissa skillnader.¹⁸ Eftersom syftet med denna uppsats är att studera förändring i användandet av BSC – modellen samt dess avtryck har kravet på studieobjekt varit att densamme (studieobjektet) har använts sig av modellen i ett antal år. Annars hade det rent praktiskt varit omöjligt för oss att genomföra studier av avtryck på en verksamhet där konceptet är relativt nytt.

För att få en allmän bild om BSC valde vi att fokusera vår studie på såväl UVN i helhet som på Vuxenutbildningsenheten och Försörjningsstödsenheten. Först valde vi att studera nämndens övergripande BSC och sedan gå på de två enheter vilka tillämpar BSC och se hur modellen fungerar där. Valet av verksamhetsområde föll på UVN tack vare att de var först ut med att införa BSC i verksamheten. Dessutom är det den enda nämnden inom Helsingborg Stad som infört modellen i sin helhet redan vid årsskiftet 1999/2000. Vuxenutbildningsenheten och Försörjningsstödsenheten inom nämnden har infört egna BSC vilka är intressanta att studera.

2.5 Tillvägagångssätt

2.5.1 Insamling av data

Vi började studera befintlig sekundärdata på området vilket innebär att vi samlade allmän information om BSC samt information om BSC inom offentlig verksamhet. Vid insamling av användbar litteratur till vår uppsats utnyttjades olika elektroniska databaser vid universitetsbiblioteken i Lund samt stadsbiblioteket i Malmö. LOVISA, LIBRIS, ELIN och MALIN var de ställen där

¹⁸ Balanced Scorecard banken för Sveriges kommuner.

vi sökte och främst använde vi oss av följande sökord: balanced scorecard, balanserad styrkort, offentlig verksamhet, ekonomistyrning. I databaser som Artikelsök och Affärsdata sökande vi passande artiklar till vårt ämne. Vi har även studerat ett stort antal uppsatser som behandlar BSC. Våra handledare har också hjälpt oss med nyttiga tips om skrifter och böcker. Vi har även använt oss av sökmotorn på Helsingborgs Stads hemsida för att bland annat få fram nödvändig information om UVN.

Eftersom vi har valt att genomföra en kvalitativ fallstudie i vår uppsats är intervjuer en bra metod för att samla in information och data. Holme och Solvang (1997) säger att styrkan i den kvalitativa metoden ligger i att undersökningssituationen liknar ett vanligt samtal i en vardaglig miljö samt att när respondenten ej är styrd och själv kan påverka samtalet är den intervjuformen att föredra.¹⁹ Vi är medvetna om att en sådan fallstudie består av både för- och nackdelar. Vi upptäckte att, via fallstudie, ges läsaren en sann samt korrekt tolkning av informationen som vi samlade in. Det som talat emot metoden är att ett ensamt fall inte kan representera hela verkligheten, bland annat på grund av generaliserings- och jämförelseproblem. Dock anser vi att teorier och modeller ger tillräcklig grund för jämförelser samt förståelse av specifika situationer, vilket är undersökningens syfte.²⁰

De primärdata som vi förfogar över består av de intervjuer som genomförts på UVN i Helsingborg. På de besöksintervjuer som vi genomförde använde vi oss dels av ett strukturerat frågeformulär, dels att respondenter talade fritt (se bilaga 2). Intervjumallen överlämnades till de valda respondenter en vecka innan intervjuerna ägde rum i samband med när vi presenterade syfte med vår uppsats för nämnden och personer vilka vi sedan intervjuade. Anledningen till förfarandet är att vi ansåg att personerna i fråga kommer att behöva ha tid på sig för att titta bakåt och reflektera kring BSC konceptet samt framför allt vad denna har inneburit i praktiken under årens lopp. Vi ansåg således att vi inte skulle få genomtänkta svar om intervjumallen inte överlämnades innan själva intervjun.

¹⁹ Holme & Solvang (1997).

²⁰ Eriksson & Wiedersheim - Paul (2001).

Viss kritik kan riktas mot att intervjupersonerna hinner förbereda svaren men när det gäller studier av avtryck är detta eftersträvande. Svaren påverkar inte utfallet då vi studerar avtryck av användningen vilket torde innebära att både negativa och positiva avtryck lyfts fram. Vi antog därför att intervjupersonerna inte hade någon anledning att vinkla svaren vare sig på det ena eller det andra hållet.

Frågesamtalen var ca 45 minuter långa förutom intervju med Björn Olsson, vilken tog över en timme. Orsaken till detta var att han är ansvarig på nämnden för BSC och besitter således mest kunskap inom området. Frågorna har vi anpassat till den kunskap och de förutsättningar som respektive intervjuperson har. Vissa frågor har kunnat besvaras fritt från respondentens sida medan andra har varit mer styrda med betoning på viss frågeställning som vi ansåg vara viktig för uppsatsens fortsatta utformning. Vi har således arbetat utifrån en iterativ process då vi kontinuerligt utvecklats i vårt uppsatsarbete och känt behov av att få svar på nya frågor.

Genom att vara flexibla har vi fått dels utförligare och mera nyanserade svar på våra frågor, dels att dialogen med respondenten ibland tagit en annan vändning och givit oss information som inte var väntad. Detta har lett till att vi har fått större förståelse i ett antal särskilda frågor. Vi tycker att vi har eliminerat problematiken med att intervjupersonerna har svarat enbart på frågorna som dessa ville svara själva på, vi formulerade frågorna så att de inte skulle uppfattas som direkt påträngande. Detta påvisar att vi tillämpade intervjuer med olika så kallad standardiseringsgrad²¹. Den höga graden av standardisering har återgetts genom att olika personer har fått samma frågemall beträffande samma undersökningsnivå, medan ostandardiserade frågor ställdes när vi var intresserade av de bakomliggande motiven. Påpekas skall också att vi efter intervjuernas genomförande har fått se hur BSC ser ut i verkligheten samt hur denna används i praktiken. Förfarandet har för oss möjliggjort jämförelse och koppling mellan den teoretiska intervjun och den praktiska användningen. På så sätt har vi fått en djupare inblick i BSC som används på UVN, Helsingborgs Stad.

²¹ Andersen (1998).

2.5.2 Val av respondenter

Den första personen som intervjuades var Björn Olsson, controller på UVN samt ansvarig för BSC processen inom densamme. Björn har ett gediget förflutet inom kommunen då han arbetat 17 år inom kommunen, dock inom olika nämnder och med olika ansvarsområden. Björn har en akademisk examen som socionom från Lunds Universitet. Det intressanta i fallet här är att Björn sitter på en plats som vanligtvis innehas av renodlade ekonomer, enligt honom själv. Detta nämns för att vi anser det vara av vikt för organisationen. Björns bakgrund gör att han, åter enligt honom själv, ser modellen och dess användningsområde ur ett annat perspektiv än vad en ekonom hade gjort, ett påstående som även delas av oss. Han är mer intresserad kring vilken påverkan BSC - modellen har på de anställda än på verksamheten i sig vilket tyder på att han anser modellens främsta syfte vara att fungera som ett styrinstrument. Hans synsätt på modellen har haft relativ inverkan på de avtryck som presenteras i analysen.

Den andra personen som intervjuades var Siw Lundgren, sekreterare på Vuxenutbildningsenheten. Även Siw har ett långvarigt förhållande till den offentliga sektorn och Helsingborgs kommun samt en akademisk utbildning med inriktning på sociologi och samhällskunskap. Siws nuvarande arbetsuppgifter är bland annat att få fram nyckeltal till de olika perspektiven presenterade inom BSC för enheten. Intresset av att intervjua Siw har varit att hon är den person som förvandlar de mjuka värdena till de hårda och således har en direkt kontakt med mått och mål. Det har varit viktigt att intervjua Siw för att förstå hur man använder BSC inom verksamheten samt för att analysera vilka avtryck införandet av modellen haft på hennes arbetsområde då hon har ett dagligt och nära kontakt med modellen.

Den tredje personen som intervjuades var Ann-Sofie Andersson, socialsekreterare på Försörjningsstödsenheten. Precis som med de två andra respondenterna har Ann-Sofie ett förflutet inom kommunen samt akademisk utbildning inom samhällsvetenskap. Hennes nuvarande arbetsuppgifter är att förankra modellen bland sina anställda på enheten. Intresset av att intervjua Ann-Sofie har varit att

hon är kanske den mest lämpade personen att föra fram eventuella för- och nackdelar med modellen samt vilken påverkan eller inverkan BSC - modellen haft på verksamheten. Vilka problem som dykt upp på vägen samt vilka hinder man stött på är frågor som Ann-Sofie handskas med i sitt vardagliga arbete. Vad dessa frågor har för inverkan på vår studie av avtryck återkommer vi till i analyskapitlet.

Den fjärde och sista personen som intervjuades var Marianne Wittgren, enhetsansvarig för Vuxenutbildningen. Marianne är ekonom i grund och botten men har under årens lopp även inriktat sig på samhällsvetenskap och psykologi. Marianne sitter dessutom i ledningsgruppen med det övergripande ansvaret för BSC - användningen inom UVN. Intresset av att intervjua Marianne har varit att hon är den person som har mest bakgrundsfakta gällande implementeringen av modellen samt har varit med under hela processens gång. Hur hennes syn på avtryck har utvecklats under tiden återfinns i empirikapitlet.

2.6 Källkritik

Kritik som kan riktas mot den samlade sekundärdata är beroende- och tendenskritik. Innehållet i de böcker och skrifter vara snedvriden tack vare det att upphovsmännen har en viss uppfattning i det som litteraturen berör. Detta influerar i sin tur slutsatserna och utformningen i den publicerade litteraturen. Viss kritik mot beroendet kan vara motiverad då forskare inom området har ett viss beroende av varandras arbete och forskning. Till deras fördel kan tala att det samarbete som finns mellan författarna och forskarna medför att det som presenteras ligger närmare empirin och utgör en rymligare utgång i teorin.

Som uppsatsskrivare har vi bedömt informationen ur olika intresseperspektiv samt varit kritiska vid granskning av denna information. Under intervjuernas gång har vi tagit hänsyn till rimlighet, tillförlitlighet samt noggrannhet. När det handlar om

rimlighet tänkte vi på överensstämmelse mellan den informationen vi har samlat in och den verklighet som undersökts. I kvalitativ forskning är möjligheterna begränsade att kunna jämföra informationen med något referensmaterial. Orsaken till detta grundar sig på hur vi väljer att tolka materialet som har samlats in. Det allra viktigaste är att komma ihåg att under forskningsprocessen ställa sig frågan om den insamlade informationen stämmer överens med verkligheten. Det gäller att vara kritisk i sitt förhållningssätt vilket vi anser oss ha varit. Vidare vill vi säga att noggrannhet är ett måste för att kunna uppnå hög kvalitet av undersökningen. Förvrängning av materialet under och i samband med insamlingen, bearbetningen samt analysen är ej tänkbart. All motsägelsefull information måste och skall uppmärksammas.²² Avslutningsvis vill vi understryka att de svar som vi har erhållit med utgångspunkt i de genomförda intervjuerna är vår förutsättning för analysen. För att kunna presentera avtryck av införandet av BSC - modellen måste de svaren analyseras noggrant. Dock skall nämnas att kopplingen till den presenterade teoretiska ramen inte är obefintlig men åter igen är det svaren som prioriteringen läggs på.

²² Patel K. & Tebelius U. (1990).

3. Teoretisk bakgrund

I kapitlet nedan redogörs en generell beskrivning av BSC. Inledningsvis presenteras bakgrunden till BSC så att läsaren skall få förståelse för modellens framkomst. Detta följs av en beskrivning av BSC samt dess framtagning. Vidare presenteras för de faktorer som är avgörande för huruvida BSC kan användas som ett mätsystem eller management system. Sedan följer utvärderingen av modellen där framtagningen av en sambandanalys är primär. Därefter berörs avtryck. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

3.1 Bakgrund till BSC

Debatten inom ekonomistyrning har blivit mer omdiskuterad under de senare åren. De förändringar som påträffas i omvärlden enligt Olve *et al.*, (1999) sätter krav på förändringar i verksamheten. Främst handlar det om att den ekonomiska styrningen ska ta hänsyn till externa faktorer och innehålla strategisk information om verksamhetens framtidsplaner.²³ Anthony och Govindarajan (2003) menar att ekonomistyrning är en process där ledningen influerar medarbetarna att implementera verksamhetens strategier. Målet med strategier är att dessa skall genomföra hela verksamheten för att uppnå önskade resultat. En klar och tydlig strategiformulering med tydligt formulerade mål är minst lika viktig som verktygen och processen för implementeringen av strategin. Strategin bör formuleras så att mottagaren förstår innebörden.²⁴

Enligt Lindvall (2001) ställer de nya strategiska riktlinjerna krav på information vid planering, beslutfattande, kontroll samt styrning. De traditionella styrsystemen

²³ Olve *et al.*, (1999).

²⁴ Anthony & Govindarajan (2003).

kan, enligt författaren, inte anses uppfylla dessa krav. Därför krävs det ett nytt styrsystem med strategisk informationsteknisk - och pedagogisk kompetens.²⁵

3.2 Balanced Scorecard

BSC har utvecklats av Robert Kaplan, professor vid Harvard, och konsulten David P. Norton. Den första beskrivningen påträffas i Harvard Business Review 1992 i artikeln "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance". BSC är ett sätt att tydliggöra affärsplanen och de uppdrag för olika enheter som den leder till samt påverkar hela planeringsprocessen. BSC är en modell som beskriver de samband som gäller för verksamhetens väg till ekonomisk framgång.²⁶

BSC har presenterats i flera artiklar som ett bättre sätt för ledningar att kommunicera, operationalisera samt implementera verksamhetsstrategi. Författarna till dessa artiklar menar att BSC bör användas för att implementera en integrerad strategi- och budgetprocess.²⁷

Det är viktigt att långsiktiga kapitalbudgetar, strategiska initiativ samt övriga utgifter, tillsammans måste bli ett led i strävan att nå de högst uppsatta målsättningarna och styrmåtten. Kaplan och Norton (1996) säger att den grundläggande idén med ett BSC är att förmedla verksamhetens övergripande strategi i mer faktiska mått som i sin tur bryts ner i konkreta handlingsplaner. På så sätt bli personalen på de lägre nivåerna mer införstådda i BSC och mer delaktiga i hela utformningsprocessen.²⁸ Lindvall (1997) säger att BSC måste ses som investering i en ny styrfilosofi.²⁹

²⁵ Lindvall (2001).

²⁶ Anthony & Govindarajan (2003), Lindvall (2001).

²⁷ Otley (1999), Kaplan & Norton (2000), Kaplan & Norton (2004 a).

²⁸ Kaplan & Norton (1996), Anthony & Govindarajan (2003).

²⁹ Lindvall (1997).

3.2.1 Framtagning av BSC

Enlig Hallgärde & Johansson (1999) kan BSC - modellen ses som en pyramid, vilken bryter ner en vision i allt mindre delar³⁰. (se figur 3.2.1) För att kunna lyckas med framtagningen av denna modellen krävs ett sjustegigt tillvägagångssätt. Till en början formuleras visioner och strategier av ledningen. Visionen beskriver vart man är på väg och vad man vill uppnå. Strategi handlar om att beskriva hur man kommit till mål och på vilket sätt man utnyttjar tillgängliga resurser för att uppnå visionen. Nästa steg handlar om att ta fram perspektiv och sedan kritiska framgångsfaktorer. För att identifiera kritiska framgångsfaktorer handlar det om att diskutera och fastställa vad som krävs att uppnå visionen och vilka faktorer som påverkar detta mest. Vidare gäller det att ta fram mått i respektive perspektiv samt utvärdera dessa. Att utforma relevanta nyckelmått innebär att ta fram de mått som kommer att visa det arbete som utförs för att uppnå visioner och strategier. Det är viktigt att finna tydliga länkar och skapa balans mellan de olika måtten i de valda perspektiven så att det finns överensstämmelse med den övergripande visionen och strategin. Syfte att skapa balansen mellan de olika måtten är att det inte uppstår konflikt mellan kortsiktiga och långsiktiga förbättringar.³¹ Kaplan och Norton (1992) säger att måtten bör väljas så att personalen kan förstå dem samt kan ta del av dessa. Ledningens uppgift är att fokusera på de viktigaste måtten för att snabbt ha insikt i hur det går för verksamheten.³² När man har kommit till nästa steg måste man skapa handlingsplan för att veta vilka åtgärder som ska vidtas för att nå uppsatta mål. Slutligen skapas uppföljningsrutiner, så att BSC - modellen görs till levande instrument.³³

³⁰ Hallgärde & Johansson (1999).

³¹ Ibid.

³² Kaplan & Norton (1992).

³³ Hallgärde & Johansson (1999).



Figur 3.2.1 Hur kan ett styrkort se ut?
Källa: Inspirerad av Hallgårde & Johansson (1999) s.9

3.2.2 BSC perspektiv

De perspektiven som lyfts fram av BSC: s skapare är, utöver det traditionella finansiella ägarperspektivet, ett externt orienterat kundperspektiv, ett internt orienterat processperspektiv samt ett framtidsinriktat utvecklingsperspektiv. Det finns ytterligare ett antal andra perspektiv vilka respektive enheter kan tillämpa enligt sina egna behov.³⁴

Genom att se verksamheten ur fyra viktiga perspektiv har BSC i syfte att koppla samman den kortsiktiga styrningen, det vill säga att göra värdering utifrån finansiella resultat, exempelvis att budgeten ska klaras, med den långsiktiga visionen och strategin.³⁵

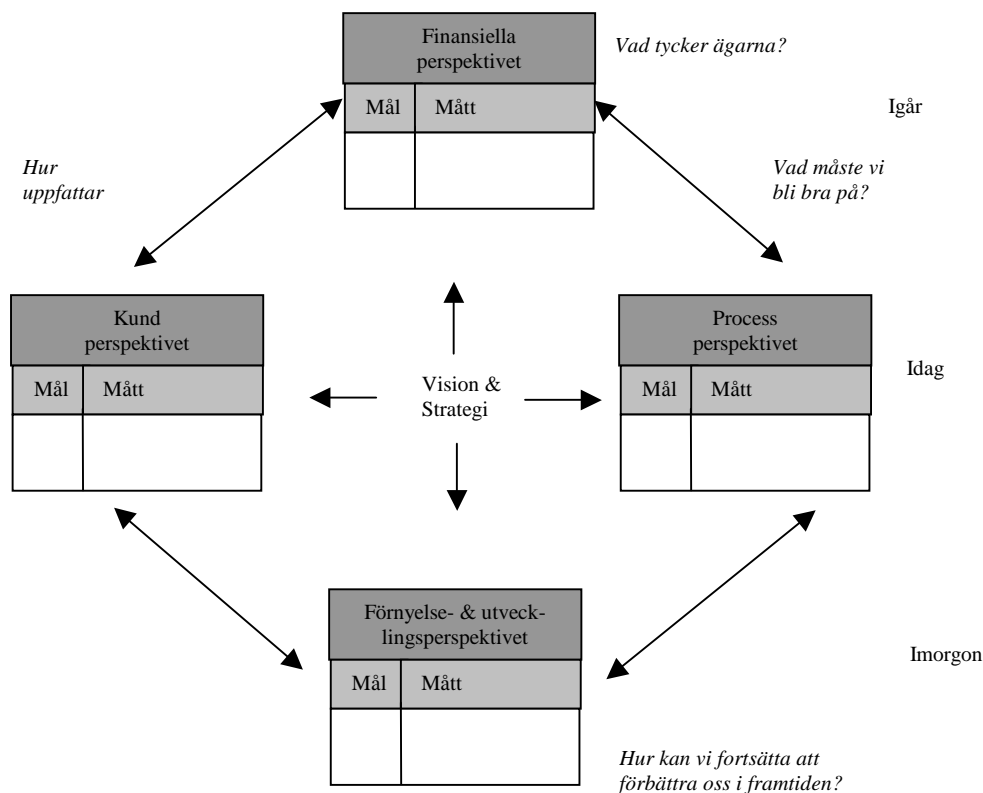
Inom varje perspektiv skall det fokuseras på ett fåtal kritiska nyckelmått inom bestämda målområden och detta ska leda till att fokus sätts på styrning och uppföljning av den dagliga verksamheten som i sin tur kommer att påverka morgondagens utveckling.³⁶

³⁴ Kaplan & Norton (1999), Olve *et al.*, (1999).

³⁵ Sundin (1998).

³⁶ Olve *et al.*, (1999).

Enligt Kaplan & Norton (1992) bygger BSC – modellen på tre tidsdimensioner: igår, idag och imorgon³⁷. Det som görs idag för morgondagen kan ha eller få finansiella resultat i övermorgon. (se figur 3.2.2) Därför är det ytterst viktigt att lägga fokus på de icke-finansiella nyckelmåtten.³⁸



Figur 3.2.2 Balanced Scorecard.
Källa: Kaplan & Norton (1992) s.78

Det *finansiella perspektivet* representerar ett resultat av det man gjorde igår samtidigt som man fastställer en del av de övergripande spelregler samt förutsättningar för de övriga perspektiven. Under det traditionella perspektivet gör man en beskrivning av ägarnas förväntningar i form av avkastnings- och lönsamhetskrav.³⁹ I det finansiella perspektivet är mycket taget ifrån de traditionella styrmedlen i form av de finansiella nyckeltalen⁴⁰.

³⁷ Kaplan & Norton (1992).

³⁸ Olve *et al.*, (1999).

³⁹ Lindvall (2001), Olve *et al.*, (1999), Hallgärde & Johansson (1999).

⁴⁰ Olve *et al.*, (1999).

Inom *kundperspektivet* behandlas vilka kunder och vilka behov som ska tillfredställas. Insatser i kundperspektivet representerar de investeringar verksamheten gör idag i syfte att nå morgondagens finansiella mål. Fokus läggs på att öka samt försäkra sig om kundernas lojalitet.⁴¹

Lindvall (2001) poängterar att kundperspektivet präglas av en större förekomst av resulterande faktorer än förklarande faktorer. Samtidigt som det finns brister i de mätningar som ska uppmärksamma hur verksamheten skall särskilja sig inför kunden.⁴²

Det *interna perspektivet* fokuserar på vilka processer som skapar de rätta kundvärdena samt vilka kommer att leda till att aktieägarnas förväntningar blir tillfredsställda. För att kunna känna verksamhetens processer är det lämpligt med en processanalys.⁴³

I *utvecklingsperspektivet* fokuserar man på långsiktiga förnyelser samt dess överlevnadsförmåga. Under detta perspektiv är viktigt att analysera möjligheter för att bibehålla och utveckla den kunskap som behövs för att kunna tillfredsställa kundernas behov. Men är även av betydelse för att kunna upprätthålla den effektivitet som är nödvändig i de processer som skapar de befintliga kundvärdena.⁴⁴

Vi lyfter även fram humanperspektivet vilket vi anser har betydelse för verksamheter. I *humanperspektivet* berör man anställdas kompetens, engagemang och motivation. Verksamheten tänker på hur man skall tillvarata och utveckla det intellektuella kapital som finns inom enheten.⁴⁵

⁴¹ Ibid.

⁴² Lindvall (2001).

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Ibid.

3.3 Användning av BSC som mätsystem

Kaplan och Norton (1999) ansåg BSC, till en början, vara ett mätsystem. Detta är tack vare att styrmodellen innehåller nyckelmått vilka kopplas till olika perspektiv. Modellen har med tiden utvecklats och blivit ett management system då strategi samt vision tar central plats i modellen.⁴⁶ Andra författare som Olve *et al.* (1999) säger att om verksamheten brister i konkreta mätsystem samt mätprocedurer finns det risk att medarbetarnas kompetens ej utvecklas och deras beteende bli svårt att förändra. Detta leder i sin tur till att verksamheten blir mindre konkurrenskraftig. För att förebygga den situationen, samt hålla BSC vid liv, krävs det system och procedurer som samlar in relevant data och sedan kommunicera denna till alla anställda i alla led i hela verksamheten.⁴⁷

Anthony och Govindarajan (2003) menar att ett mätsystem skall ses som en mekanism som hjälper verksamheten att implementera strategi. Vikten läggs på att uppnå en hög målkongruens, att medarbetarnas mål överensstämmer med verksamhetens mål, i syfte att implementera strategi. Författarna föreslår att ledning skall koppla mätsystemet till ett bonussystem för att på så sätt öka den nämnda målkongruensen.⁴⁸ Wallström (2004) poängterar att medarbetarnas kompetens och organisationskultur är avgörande för organisatoriskt framgång.⁴⁹

3.4 BSC som management system

Hallgårde & Johansson (1999) anser att BSC är mer än bara ett mätsystem det vill säga ett ledningssystem eller en ledningsfilosofi.(se figur 3.4.1) Det som innefattar ett ledningssystem är ej enbart data, utan är en kombination av människor samt informationssystem som leder till insamling, bearbetning, tolkning, spridning samt användning av data för effektiv ledning av verksamheten. Det största ansvaret ligger på ledningen så att BSC ska ses som ett ledningssystem

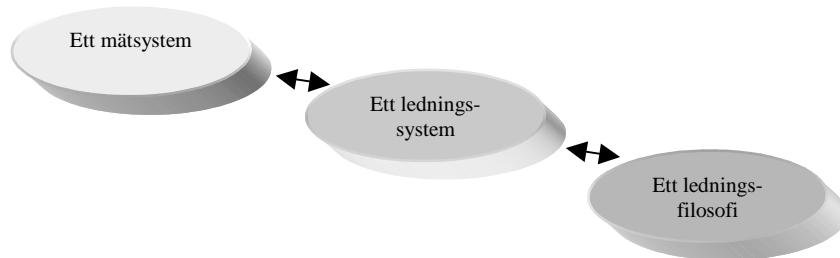
⁴⁶ Kaplan & Norton (1999).

⁴⁷ Olve *et al.*, (1999).

⁴⁸ Anthony & Govindarajan (2003).

⁴⁹ Wallström (2004).

eller en ledningsfilosofi. Ledningen måste väl planera, balansera och följa upp verksamheten för att lyckas med sin filosofi.⁵⁰



Figur 3.4.1 Det balanserade styrkort är inte bara ett mätsystem.
Källa: Hallgårde & Johansson (1999) s.14

Verksamheten, med stöd av BSC, utvecklar en styrning som dels stödjer enkelt lärande, då informationen utvecklas i syfte att denna förbättras inom befintliga områden, dels stödjer utvecklat lärande, då informationen används för att utveckla nya kunskaper.⁵¹ Simons (1995) säger att istället för att fokusera på det som redan finns har kunskap om, bör uppmärksamheten riktas på de uppkommande hoten och möjligheterna. Han menar att hoten kan undvikas med hjälp av uppkommande strategier lika så möjligheterna kan utvecklas med samma medel.⁵² Det mest synbara bidraget med BSC är att mäta verksamheten i antal olika perspektiv än endast det ekonomiska.⁵³

Lindvall (1997) poängterar att införandet av BSC är en verksamhetsförändring, att förändra styrning. Det som blir viktigare är att det riktas intresse mot kunder samt kvalitativa aspekter och ledtiderna i verksamhetens interna processer. Han menar att implementering inte handlar om att förändra verksamhetens formella styrsystem utan att förändra tankesätt. Till detta krävs öppen dialog med medarbetarna samt utbildning som kan leda till framgång. Dialogen i verksamheten förklarar på ett bättre sätt förändringar samt bygger förtroende för ämnet. Detta förändringsarbete behöver ledningens engagemang som skapar dialogen.⁵⁴

⁵⁰ Hallgårde & Johansson (1999).

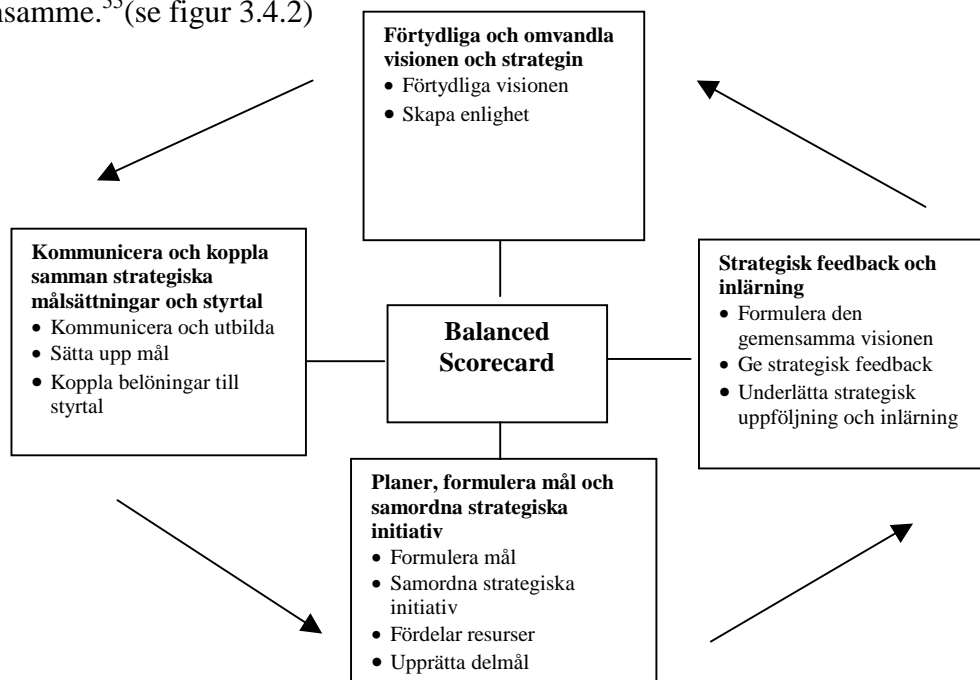
⁵¹ Kaplan & Norton, (1996), Lindvall (2001).

⁵² Simons (1995).

⁵³ Kaplan & Norton (1996), Lindvall (2001).

⁵⁴ Lindvall (1997).

Kaplan och Norton (1999) menar att BSC är ett managementsystem och ett system för att implementera verksamhetens strategier där mätsystem utgör utgångspunkten. Författarna fördelar implementeringsprocessen i fyra management processer vilka utgör en strategisk handlingsmodell som karaktäriserar ett managementsystem och som dessutom är grunden för densamme.⁵⁵(se figur 3.4.2)



Figur 3.4.2 *Balanced Scorecard* som strategisk handlingsmodell.
Källa: Kaplan & Norton (1999) s.20

De fyra management processerna har följande innebörd:

- Att förtydliga och omvandla visionen och strategin: det som inträffar här är att ledningen översätter visionen och strategin till strategiska mål och får fram mål och mått för respektive perspektiv. Detta ska leda till förståelse hos medarbetarna för modellen samt skapa överensstämmelse mellan ledningens och verksamhetens mål.⁵⁶
- Att kommunicera och koppla samman strategiska målsättningar och styrtal handlar om att öka kommunikationen kring BSC på alla nivåer inom verksamheten. Här är också viktigt att engagera medarbetarna redan i

⁵⁵ Kaplan & Norton (1999).

⁵⁶ Kaplan & Norton (1999).

planeringsfasen. Det är viktigt med att föra en dialog när målen för verksamheten tas fram och framför allt när ledningen förmedlar strategin både uppåt och neråt. De lokala målen ska vara överens med verksamhetens övergripande strategi som ska leda till, den tidigare nämnda, målkongruensen och vilken förstärks genom att denne är kopplad till ett belöningssystem.⁵⁷

- Att planera, formulera mål och samordna strategiska initiativ handlar om den strategiska planeringen som samordnas med de finansiella planerna. Ledningen ska identifiera initiativ i syfte att skapa synergieffekter med andra enheter. Budgetarbetet integreras med det långsiktiga arbetet i syfte att säkerställa att budgeten ska vara till stöd för de strategiska målsättningarna.⁵⁸
- Strategisk feedback och inläring anses av Kaplan och Norton (1999) vara den viktigaste processen. I denna process får ledningen en strategisk feedback. Ledningen kommer att se resultaten från respektive perspektiv med fördelningen på strategiska mål, kritiska framgångsfaktorer, mått samt mål i syfte att utvärdera strategin.⁵⁹

För att BSC skall ses som ett management system är det viktigt att nyckelmåtten avspeglar dels verksamhetens strategi, dels deras vision.⁶⁰ Genom att sätta upp långsiktiga mål för de strategiska mått och genom att placera ut kortsiktiga delmål blir ledningen engagerad samt ansvarig för att visionen uppfylls⁶¹. Simons (1995) påpekar att det är viktigt att sträva efter balansen mellan dessa aspekter. Han menar att finna stabilitet och samtidigt säkerställa utvecklingen, där dialogen mellan ledningen och ansvariga för utveckling av de grundläggande

⁵⁷ Anthony & Govindarajan (2003).

⁵⁸ Kaplan & Norton (1999), Olve *et al.*, (1999).

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Kaplan & Norton (1996).

förutsättningarna, är viktiga. Styrssystem används för att stimulera lärande inom verksamheten.⁶²

3.5 Uppföljning

Westin och Wetter (1998) säger att ett BSC ska ständigt fyllas med en verksamhetsnära information för att bli en naturlig del av verksamhetens strategiska diskussion samt lärande. Den länken som finns mellan de strategiska målen samt måtten är antaganden om sambanden mellan vad verksamheten satsar idag och vad som kommer att genereras i framtiden. Den information som samlas in måste vara relevant och förmedlas till medarbetarna.⁶³

En annan författare, Segerstedt (1998), menar att det finns behov av ett bra uppföljningssystem eftersom verksamheten måste mätas och följas upp ur antal olika perspektiv. Enbart de ekonomiska nyckelmåtten är otillräckliga och därför måste de kompletteras med BSC:s icke-finansiella mått.⁶⁴

Hallgärde & Johansson (1999) säger att det är viktigt att skapa en rutin för uppföljning och därför nedan nämnda frågor bör definieras:

- Hur arbetar man kontinuerligt med modellen?
- Vad används informationen, som man får, till?
- Hur ska rapporterna se ut och hur ofta?
- Vem ansvarar för att ta fram värdena till modellen?⁶⁵

⁶² Simons (1995).

⁶³ Westin & Wetter (1998).

⁶⁴ Segerstedt, (1998).

⁶⁵ Hallgärde & Johansson (1999).

3.6 Utvärdering

Den framtagna BSC - modellen skall nu utvärderas då valideringen görs i syfte att undvika att verksamheten inte styrs efter felaktiga mått. Enligt Hallgårde & Johansson (1999) görs utvärderingen i två steg. Först tas en sambandanalys fram och sedan görs själva utvärderingen. Det handlar om en värdering av hur starka relationerna mellan dessa samband är.⁶⁶

Enligt Kaplan och Norton (1999) förklaras sambandet som en sammanlänkade ett sammanlänkat mål med mått vilka är dels konsekventa, dels ömsesidigt förstärkande. Med andra ord det är ett samband mellan måtten och de olika perspektiven som resulterar i att både strategin och visionen bli uppfylld.⁶⁷ Vidare menar Kaplan och Norton (2004 b), genom att beskriva de strategiska målen och de strategiska aktiviteterna via ett "strategy map" visas sambanden mellan dessa mål och aktiviteter i de olika perspektiven. Det som krävs för att målen skall uppnås och att ett långsiktigt resultat kommer till stånd inom finansiell- och kundperspektiv är framgångsrikt arbetet i process- och humanperspektivet.⁶⁸

3.7 IT – stöd

Eftersom BSC handlar mycket om att samla in en mängd data samt att dessa data ska hanteras återkommande gånger krävs det ett väl fungerande IT – system.⁶⁹ Ekonomistyrningsverket presenterar tre olika moment i arbetet där IT - stöd kan vara lämpligt. Hantering av data är den första. Den andra är sammanställning av informationen och den tredje fokuserar på förmedling av information. Varje delmoment kan innehålla mer eller mindre avancerade lösningar. Det kan vara allt från manuell hantering via standardprogram till skräddarsydda IT - lösningar.⁷⁰

⁶⁶ Hallgårde & Johansson (1999).

⁶⁷ Kaplan & Norton (1999).

⁶⁸ Kaplan & Norton (2004 b),

⁶⁹ Olve *et al.*, (1999).

⁷⁰ Ekonomistyrningsverket (2000).

3.8 Avtryck

Syftet att tillämpa BSC är att styrningen ska få avtryck, att påverka medarbetarnas tankar och beteende. Westin och Wetter (1998) samt Olve *et al.* (1999) påpekar att ledningen borde tydligt definiera enhetens framgångsfaktorer, strategiska mål samt visioner eftersom en homogen begreppsapparat är en förutsättning, för att den löpande mätningen enligt BSC – strukturen, ska äga rum och få önskad effekt.⁷¹

Genom att använda BSC – modellen, enligt Hallgärde & Johansson (1999), tittar verksamheter på rätt saker och alla medarbetare blir överens med motiv, behov och metod för styrning, det vill säga skapar ”ökad relevans”. Kunden i centrum blir en verklighet samt ger påtagligt ökat kundvärde. Anställdas individuella utveckling samt deras betydelse för enheten blir synlig, samtidigt som den skapar trygghet och lojalitet för verksamheten. Detta har betydelse för de interna attityderna i verksamheten samt ger utrymme för flexibilitet och långsiktighet. BSC kan ge snabba konkreta effekter och besparingar. Det som kännetecknar BSC är en långsiktig balans i verksamheten; balans mellan kort och lång sikt det vill säga mellan det som är viktigt idag och det som är viktigt imorgon samt balans mellan externa och interna mått.⁷²

Skaparna till BSC anger ett antal positiva effekter med modellen och vi kallar dessa för avtryck, vilka uppkommer i samband med att modellen tillämpas. Dessa är följande:

- Att det finns ett förklarande och skapande av enighet kring strategi
- Att strategin förmedlas inom verksamheten
- Att det finns målkongruens mellan avdelningarna och individerna
- Att strategiska målsättningarna kopplas till långsiktiga mål samt budgetar
- Att strategiska initiativ identifieras samt samordnas

⁷¹ Westin & Wetter (1998), Olve *et al.*, (1999).

⁷² Hallgärde & Johansson (1999).

- Att periodiska samt systematiska analyser uträttas
- Att feedback förbättrar strategin.⁷³

Southern (2002) påpekar att det är viktigt att fastställa värde från BSC - modellen samt utvärdera dessa efter en tids användning.⁷⁴ Hallgårde och Johansson (1999) menar att BSC bör utgöra den strategiska mätningen och uppföljningen och ej enbart ersätta den befintliga mätningen i syfte att säkerställa att allt går rätt till i verksamheten.⁷⁵

Det finns ett antal empiriska studier som säger att tillämpning av BSC - modellen gav den positiva effekten gällande beteendeförändringar samt förbättrade prestationer. Malmi (2001) har presenterat att verksamheter har börjat använda nya prestationsmått, vilka har lett till att det upptäcktes andra områden som var viktiga i förhållandet till tiden före implementeringen av BSC - modellen.⁷⁶ Även andra har, i sina studier, funnit större användning av prestationsmått med fokusering på icke finansiella mått. Det har hjälpt ledningen att uppmärksamma flera olika aspekter av verksamheten.⁷⁷

Müller (2005) har genom sina studier kommit fram till att BSC har två olika avtryck. För det första är det beteendevtrycken som ses genom förändringar av arbetssätt. Detta har orsakat förbättringar i vis mån av att handläggningstiderna på försäkringskassan av det aktuella ärendet förkortats. För det andra är förståelseavtrycken, som karakteriseras av att individerna har ändrat sin förståelse för verksamheten.⁷⁸

⁷³ Kaplan & Norton (1999).

⁷⁴ Southern (2002).

⁷⁵ Hallgårde & Johansson (1999).

⁷⁶ Malmi (2001).

⁷⁷ Lipe & Salterio (2002).

⁷⁸ Müller (2005).

3.8 Kritik mot BSC

BSC, som introducerades 1992 av Kaplan och Norton och sedan dess tillämpas av både de privata och de offentliga verksamheterna, har fått kritik. Uppmärksamheten har kring BSC –konceptet blivit stor samtidigt som modellen fått kritik.

Ax *et al.* (2002) påpekar att arbetet kring BSC är allt för omfattande och genomförandet för komplicerat⁷⁹. Vidare ifrågasätts kopplingen mellan mål och mått i orsak – verkan sambandet av både Ax *et al.* (2002) och Nørrekilt (2003). De menar att det handlar om logiska samband istället.⁸⁰ Nørrekilt (2003) menar också att det finns en fara med att verksamheter förutser prestationsindikatorer, vilka antas följa nämnda samband men verkligheten säger något annat, nämligen att dessa indikatorer ej följer dessa samband. Resultatet av detta är att det uppstår suboptimering.⁸¹ En förklaring till den problematiken är medvetenhet om svårigheter att finna samband som är starka och meningsfulla i en komplex verklighet⁸².

En annan nackdel med BSC är att modellen ej fokuserar tillräckligt på de icke-finansiella mått då verksamhetens ledning koncentrerar sig på de finansiella måtten. Svårighetsgrad att säkerställa att resultatet påverkar verksamhetens finansiella resultat är stor. Uppmärksamheten bör riktas på de icke-finansiella mått som ej vid varje tillfälle kan jämföras med ett bättre finansiellt resultat.⁸³

Sundin (1998) säger att det finns risk för att det finansiella perspektivet kommer att framträda starkast. Detta förklarar han genom att påstå att framtagna visionen visar förhållandet till brukarna. För att nå visionen krävs det resurser och situationen medför att behoven värderas utifrån ägarkraven, utifrån det finansiella perspektivet.⁸⁴

⁷⁹ Ax *et al.*, (2002).

⁸⁰ Ax *et al.*, (2002), Nørrekilt (2000).

⁸¹ Nørrekilt (2003).

⁸² Lindvall (2001).

⁸³ Anthony & Govindarajan (2003).

⁸⁴ Sundin (1998).

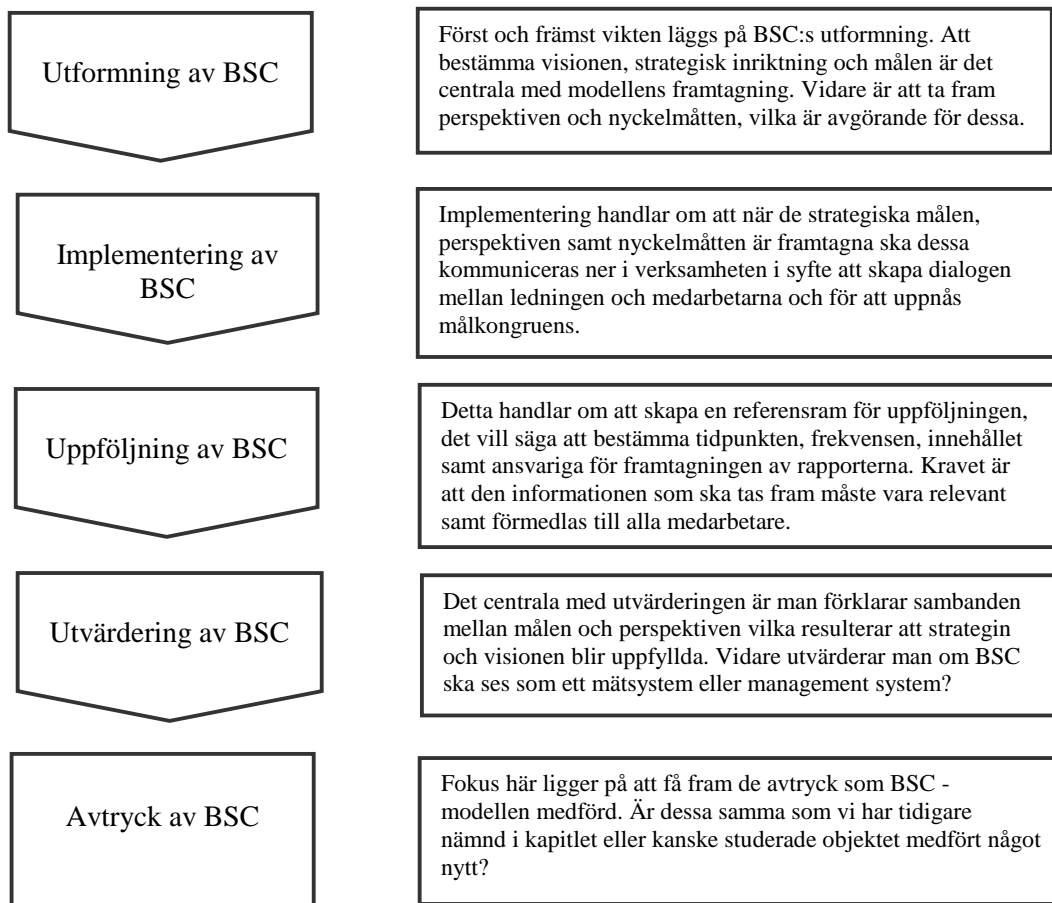
Det finns risker att ledningen framarbetar allt för många nyckelmått och uppföljningen blir komplicerad samt möjligheten att balansera perspektiven ifrågasätt. Mängden sammanställda rapporter som innehåller många nyckelmått medför att det uppkommer en mängd överflödigt information som leder till otydlighet.⁸⁵ Begränsningen till ett fåtal nyckelmått är viktig eftersom det finns risk att för mycket information frambringas och att uppmärksamheten på vad som är väsentligt går förlorad i mängden av information⁸⁶.

3.10 Sammanfattning och vår referensram

Sammanfattningsvis kan vi säga att BSC representerar ett angreppssätt som har i syfte att utforma samt utveckla en verksamhets strategi och vidare styra den mot framgång. De finansiella perspektiven har en ganska lång tradition och därmed goda förutsättningar att fungera inom ramen för BSC. Utmaningen ligger inom de andra och nya perspektiven, och i att harmonisera bilden till en BSC - modell. BSC – processen utförs genom att det fortlöpande försöker arbeta efter det integrerade perspektivet och samtidigt skapa olika avstämningnivåer i syfte för att mäta framgången samt vilka avtryck BSC har frambringat som i sin tur kan vara dels positiva, dels negativa. Detta kapitel vill vi sammanfatta på näst kommande sida och detta kommer att vara vår referensram för följande kapitel.

⁸⁵ Anthony & Govindarajan (2003), Sundin (1998).

⁸⁶ Lindvall (2001).



Summering:

Detta kapitel innehåller de beskrivningar av BSC vilka är nödvändiga för att analysera avtryck. Hela processen, det vill säga utformning, implementering, utvärdering av BSC är av intresse för att se hur nämnden har i praktiken arbetat med modellen och därefter kan vi studera förändringen i användningen av ett BSC samt eventuella avtryck som förändringen medfört. Dessa beskrivningar utgör grunden för kapitel fyra samt analysen.

4. Utvecklingsnämnden i Helsingborgs Stad

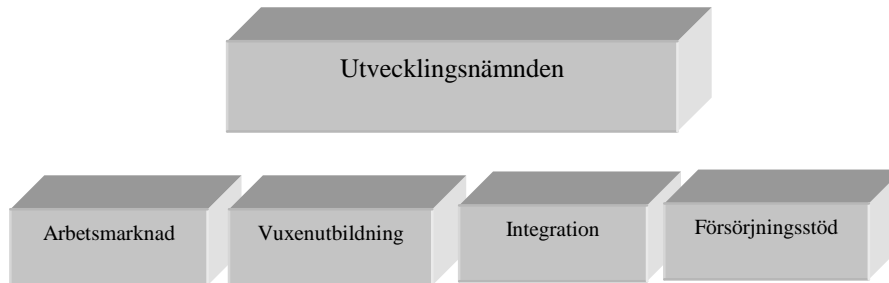
Syftet med kapitlet är att ge läsaren en inblick i organisationen som studerats för att på så sätt kunna skapa en bättre helhetsbild samt en starkare koppling till den följande analysen och slutsatserna. I detta kapitel presenteras kort om Utvecklingsnämnden i Helsingborg Stad. Därefter förs ett resonemang kring BSC på ovanstående. Det primära i kapitlet är dock att presentera en sammanställning av de svar som erhållits utifrån intervjuerna. Påpekas skall att vi inte gör en analys i anslutning till den sammanställda informationen utan denna återfinns i separat kapitel, det vill säga det nästkommande.

4.1 Utvecklingsnämnden

Helsingborgs Stads verksamhet har genomgått en omorganisation och från och med första januari, 2003 fördelas verksamheten till nämnder och utskott. (se bilaga 3) UVN är en av dessa nämnder och det som ska gälla för verksamheten är den gränsöverskridande samverkan med individens utveckling som står i centrum. UVN verkar inom fyra områden – arbetsmarknad, försörjning, integration och vuxenutbildning.(se figur 4.1)

UVN är en myndighet för Försörjningsstöd och Vuxenutbildning. På näringslivsområdet driver nämnden rekryterings-, matchnings- och utbildningsprojekt samt satsningar för att främja entreprenörskap och kompetensenutvecklingen. Detta ger nämnden unika förutsättningar att, i bred

samverkan med näringslivet och de lokala myndigheterna, stimulera att nya arbetstillfällen skapas.⁸⁷



Figur 4. 1 Verkningsområden inom UVN.

Källa: Inspiration från Utvecklingsnämnden – Helsingborgs Stad s.2-3

- **Arbetsmarknad:** Arbetscentrum arbetar på uppdrag från flera kommunala nämnder och genomför dessutom olika arbetsmarknadspolitiska program i samarbete med Arbetsförmedlingen. Uppdrag kommer även från Försäkringskassan. Huvudsaklig fokus läggs på att erbjuda individuellt anpassade åtgärder, från daglig aktivering till långsiktiga insatser.

UVN Data erbjuder kompetens- och motivationshöjande utbildning med datorn som redskap för individer, vilka är aktuella inom arbetsförmedlingen eller socialtjänsten. Dessa insatser erbjuds även till personalgrupper inom Helsingborgs Stad och regionala organisationer.

- **Vuxenutbildning:** UVN ansvarar för all kommunal vuxenutbildning samt SFI (Svenska För Invandrare), Särvox (Vuxenutbildning För Utvecklingsstörda) och kommunalt anordnad, KY (Kvalificerad Yrkesutbildning). Utbildningarna bedrivs av ett flertal anordnare med en mångfald i pedagogiskt synsätt och metodiskt genomförande. UVN är också myndighet för vuxenutbildning med en antagningsenhet och en rektor som svarar för kvalitetskontroll externt och internt. Vuxenutbildningen Kärnan är kommunens egen anordnare av kommunal

⁸⁷ Utvecklingsnämnden i Helsingborg (2004).

- vuxenutbildning. Ungefär 1 300 personer studerar där och omkring 100 personer är verksamma. På Kärnan kan man läsa grundläggande och gymnasiala kurser. Kärnan har även det samlade ansvaret för stöd till stadens vuxna med läs- och skrivsvårigheter.

Vägledningshuset är en mycket framgångsrik avdelning genom att samverka mellan Utvecklingsnämnden och Arbetsförmedlingen, vars syfte är att ge helsingborgare – arbetslösa såväl som anställda, den information och service de behöver inför studie- eller yrkesval. Kunskapshuset erbjuder unika möjligheter för vuxenstuderande (> 20 år). På Kunskapshuset studerar man i sin egen takt och på sina egna villkor.

- Integration: Integrationservice sprider kunskap om andra kulturer och om kulturmöten, vägleder invandrare i samhällsfrågor och erbjuder tolkservice. Integrationsarbetet drivs i tre spår: arbete, svenskundervisning och attitydpåverkan. En stor del av arbetet sker i dag ute i stadens bostadsområden i samarbete med medborgarutskotten. Integrationservice har utbildat flertal informatörer med invandrarbakgrund vilka har i uppgift att kostnadsfritt sprida kunskap om sina egna kulturer och jämföra med den svenska kulturen. Integrationservice har tillgång till cirka 150 tolkar som gemensamt behärskar 50 olika språk. För kommuninvånare med utländsk bakgrund finns det hjälp i form av samhällskontakter. Det bedrivs även integrationsprojekt vilken skapar nätverk mellan invandrare och svenskar.
- Försörjningsstöd: För att nå bästa effekt är arbete med försörjningsstödstagarna fördelat på två enheter, Visionscenter och Möjligheternas Hus. Visionscenter arbetar med de helsingborgare som erhåller försörjningsstöd i huvudsak därför att de är arbetslösa. Genom en rad olika program och kompetenshöjande utbildningar försöker socialsekreterarna hjälpa individerna tillbaka till arbetsmarknaden. Inom Visionscenter finns även stadens flyktningsmottagning, vilken har i syfte att introducera nya svenskar i samhället.

Möjligheternas Hus arbetar med individer som inte direkt kan anvisas arbete eller annan sysselsättning utan behöver råd och stöd för att på sikt hitta vägen till egen försörjning. Möjligheternas Hus förfogar också över upphandlade program, som så långt möjligt anpassas till den enskildes behov. Inom såväl Visionscenter som Möjligheternas Hus arbetar budget- och skuldrådgivare med att hjälpa människor som har svårt att få sin ekonomi att gå ihop. Till Möjligheternas Hus hör även en hyresrådgivning.⁸⁸

4.2 BSC på Utvecklingsnämnden

4.2.1 Bakgrund

Kommunstyrelsen i Helsingborgs Stad fattade år 1999 ett beslut om att presentera BSC – konceptet till de olika verksamhetsområdena inom förvaltningen. Redan från början var det från styrelsens sida klart uttalat att projektet var helt och hållet frivilligt, det vill säga de enskilda enheterna kunde fritt välja om och i hur stor utsträckning modellen skulle implementeras. Dock visade det sig snabbt att intresset för modellen var väldigt vag då endast en delverksamhet sade sig vara förberedd att införa BSC som ett pilotprojekt, nämligen UVN. Orsaken till förfarandet var flera. Den kanske viktigaste orsaken var den dåvarande enhetschefens intresse och förkärlek till alternativa styrmodeller. När möjligheten väl dök upp blev enhetschefen den drivande kraften bakom pilotprojektet. Ett seminarium för ledningsgruppen inom enheten anordnades där ett flertal gästföreläsare medverkade, bland andra ledningsgruppen från Växjö Kommun som redan 1998 började använda modellen i ett flertal enheter inom kommunen. Beslut fattades att UVN skulle utforma två stycken underordnade BSC samt i ett senare skede ett övergripande. De två underordnade korten skulle implementeras dels på Vuxenutbildningsenheten, dels på Försörjningsstödsenheten. Det

⁸⁸ Utvecklingsnämnden i Helsingborg (2004).

övergripande kortet skulle implementeras på hela UVN med syfte att fungera som en övergripande målsättning.

Ytterligare en orsak var att ledningsgruppen inom enheten ansåg att man inte skulle "titta i backspeglarna" i den traditionella styrningen utan utveckla nya dimensioner och en ny syn på verksamheten som helhet. Den traditionella budgetens förmåga att ta hänsyn till andra viktiga parametrar ansågs, efter BSC presentationer, relativt vag vilket också bidrog till valet av införandet. Dessutom hade man redan inom enheten drivit fram frågan om hur sambandet mellan visioner och mål samt dåtid, nutid och framtid ser ut och hur denna skall kunna dels mätas dels förstärkas på ett tillförlitligt och effektivt sätt. Svaren tycktes finnas i införandet av BSC.

I själva inledningsfasen arbetade man i stor grad med implementeringen av modellen men tyvärr avstannade processen i slutet av 2001 fram till mitten av 2002 då det åter igen togs upp. Anledningen till det tillfälliga avbrottet var bland annat att de drivande personerna bakom projektet lämnade sina arbetsplatser eller fick nya uppdrag i förvaltningen. Ett viktigt beslut togs dock fram 2003 vilket innebar att *alla* enheter inom Helsingborgs Stad skall fram till år 2006 ha implementerat modellen i sin verksamhetsstyrning och mätning som ett komplement till den traditionella budgeten. Samtidigt övergick BSC- projektet på UVN från att vara ett pilotprojekt till att vara en vardagssyssla och implementeras i de dagliga arbetsuppgifterna till sitt fullo.

4.2.2 Utvecklingsnämndens BSC - visioner, strategisk inriktning och mål

Precis som i alla andra kommuner i Sverige så är målen rörande verksamheten på UVN framtagna på den politiska nivån, vilket innebär att dessa framläggs av politikerna i samarbete med enhetsansvarige.

Övergripande UVNs vision lyder: *Alla vuxna är efter förmåga delaktiga i arbetslivet och tar ansvar för sin egen utveckling och försörjning.*

UVNs verksamhetsidé säger följande: *Gränsöverskridande samverkan med individens utveckling i fokus skall gälla för all verksamhet.*

UVNs prioriterade mål och strategiska inriktning handlar om att arbete, utbildning samt annan sysselsättning för stadens invånare skall utvecklas via en lokal förankrad aktiv och gränsöverskridande arbetsmarknads-, näringslivs- och utbildningspolitik. Samverkan med samhällsolika aktörer skall eftersträvas. Individens förmåga och vilja ta ansvar för sin egen utveckling understryks och stimuleras i all verksamhet. Målet är att minska samhällets samlade kostnader genom att stärka individernas konkurrenskraft på arbetsmarknaden.

Verksamheten kan bedrivas i kommunal eller enskild regi. Egen eller annan kommunal verksamhet skall regleras genom uppdrag/avtal och präglas av affärsmässighet. De egna utförande verksamheterna skall verka som starka aktörer inom sina respektive fackområden och erbjuda sina tjänster främst inom den offentliga sektorn.⁸⁹

UVNs verksamhet samt inriktning är beroende dels av konjunkturutvecklingen, den statliga arbetsmarknadspolitiken och dels av kommunfullmäktiges prioriteringar. För de närmaste åren kommer det att satsas mycket på utbildning samt arbetet för att både minska arbetslösheten bland ungdomar och för att förebygga kommande arbetskraftsbrister. Staden som arbetsgivare har ett stort utrymme för ytterligare engagemang i de nämnda avseendena. Det kommer att prioriteras högt ett utvidgat mångfaldsarbete inom de närmaste åren.⁹⁰

⁸⁹ Helsingborgs Stads budget 2005

⁹⁰ Helsingborgs Stads budget 2005

4.2.2.1 Försörjningsstöd

Försörjningsstöds strategiska inriktningar och prioriterade mål finns dels inom Visionscenter, dels inom Möjligheternas Hus.

Visionscenter kommer under det nuvarande året att fokusera på verksamhet med ungdomar såväl som invandrare. Syftet är att reducera den enskildes beroende av försörjningsstöd som i sin tur ska leda till minskning av antalet försörjningsstödshushåll.

Ett EU-projekt som "Youth" och "Grogrunden", kommer att fortsätta som individanpassad åtgärd av en mer kortsiktig karaktär med ändamål att stärka individen på arbetsmarknaden. Ett annat projekt är att utbildning ska vara kopplad till så kallad jobbgaranti, där utomstående aktörer deltar aktivt i arbetet. Detta kommer att utvecklas ännu mera med tanke på stora behov av individernas medverkan i arbetslivet.

Vidare görs, ett fortsatt nära samarbete mellan Visionscenter och de övriga verksamheter inom UVN, arbetet med matchning till studier och arbetsmarknad än mer fokuserat. Arbetsmarknaden förväntas att vara ogynnsam för målgrupperna som är aktuella för försörjningsstöd.

Målet med Möjligheternas Hus är att stärka kundens förmåga och vilja att bli självförsörjande. För att uppnå målet bestämde sig de ansvariga att arbeta med en projektorienterad organisation, vilken kräver att verksamheten har återkommande behovsanalyser och visionärt tänkande. Genom ett målmedvetet arbete för att söka EU-resurser utvecklades en positiv arbetsmetodutveckling och kompetensutveckling för personalen. Tack vare aktiva insatser kan det förväntas att behovet av försörjningsstöd kommer att fortsätta minska. Kostnader för de upphandlande insatserna har medvetet minskats för att täcka endast basbehovet. Syftet och målet med detta är att en projektorienterad organisation förutsätter att har förutsatts ha tillgång till obundna insatsresurser för fortsatt projekt- och verksamhetsutveckling.

För de närmaste åren kommer det att behövas, inom Visionscenter, en flexibel verksamhet då konjunktur och försörjningsstöd är starkt sammankopplade. Vad det gäller Möjligheternas Hus sägs det att i en stad av Helsingborgs storlek och med dess attraktiva läge är det rimligt att anta en viss bestående bostadsbrist. Därför behövs tydliga direktiv från staden till fastighetsägare hur bostäder skall tilldelas det bostadssociala programmet.

Behovet av anpassade arbeten för att ta tillvara restarbetsförmåga kommer att öka. Försörjningsfrågan för personer i sysselsättning i social ekonomi måste lösas, då försörjningsstödet endast är avsett att vara en tillfällig försörjningskälla.⁹¹

4.2.2.2 Vuxenutbildning

Även inom Vuxenutbildning formulerades strategisk inriktning och prioriterade mål för området.

- **Kvalificerad Yrkesutbildning**

KY är en utbildningsform som är känd och uppskattad av ett begränsat antal individer. Därför krävs effektiv marknadsföring av utbildningsformen för att KY skall, inom kort bli efterfrågad samt välkänd. I Vuxenutbildningens BSC mäts andelen deltagare som upplever att tidigare förvärvade kunskaper och erfarenheter tagits tillvara. Efter första kvartal 2004 låg värdet på 49 procent jämfört med 50 procent som var målet. Det strategiska inriktning är att utbildningarna som anordnas ska leda vidare till arbete eller vidareutbildning.

Myndigheten för KY, som tidigare beslutat om anslag för tre utbildningsstarter åt gången, har aviserat ett förändrat anslagssystem. Detta kommer förmodligen att leda till att varje utbildningsstart behöver en ny ansökan om anslag. Resultatet blir att den planering som krävs inför varje år försvåras och därför behöver åtgärdas. Åtminstone ett nytt utbildningsbehov med en annan inriktning än de befintliga bör definieras och ansökan om ny utbildningsstart inlämnas till myndigheten. Genom

⁹¹ Helsingborgs Stads budget 2005

en utökning av ledningsfunktionen skapas dels möjligheter för ett brett kvalitetsarbete, dels flera externa kontakter för utveckling av nya utbildningar.

- **Kommunal vuxenutbildning**

Genom kommunal vuxenutbildning, viken innefattar även SFI, ger kommunen stöd för vuxnas lärande⁹². Detta stöd skall utformas utifrån den enskildes behov och förutsättningar. Denna inriktning med fokus på den enskildes behov medför att utbildningsutbudet förändras från grupp till individ. Konsekvensen blir att det tillkommer fler enstaka utbildningsinsatser. Regionala samarbetsformer för att hantera udda utbildningar står på agendan. Arbetet har påbörjats tillsammans med övriga kommuner i syfte att ta ett regionalt ansvar för validering. Ett förslag till samarbetsavtal är framtaget.⁹³

Att studera inom grundläggande vuxenutbildning är en rättighet för den som saknar färdigheter som normalt uppnås i grundskolan. Enligt skollagen har staden ansvaret för att en grundläggande vuxenutbildning anordnas i tillräcklig omfattning. Under 2004 har staden fått ett riktat statsbidrag för högst 50 elevplatser under förutsättning att staden finansierar 550 platser. Såväl antalet studerande inom grundläggande vuxenutbildning som möjligheten att få riktat statsbidrag för denna nivå är mycket svårbedömda för 2005.⁹⁴

- **Vuxenutbildningen Kärnan**

Eftersom Kärnan under 2005 flyttar från Clemensskolan till Gustav Adolfskolan samt en mindre del flyttar till Campus, kommer kostnaderna för flytten samt de nya lokalerna att bli betydande. Fortsatt stor del av verksamheten inriktas mot svenskundervisning av invandrade personer på olika nivåer.

Av den orsaken att en större andel studerande kommer att koppla samman studier på Kärnan med arbete eller en annan utbildning samt att fler kommer att läsa på

⁹² Förordning om kommunal vuxenutbildning 2§

⁹³ Helsingborgs Stads budget 2005

⁹⁴ Helsingborgs Stads budget 2005

kvällstid krävs det olika flexibla lösningar vilka möjliggör en anpassning utifrån den enskildes förutsättningar.

Skolan kommer att utformas så att den i större utsträckning utgår från varje individs studieplanering. Gruppundervisning kommer att förenas med andra studieformer. Det är viktigt att fortsätta att ha en bred verksamhetsform i syfte att samordna och att skapa en effektiv vuxenutbildning för individen med tanke på en fortsatt hög ungdomsarbetslöshet som kan medföra ett ökat behov av den typen av utbildning.

4.3 Utformning

I själva uppstartsfasen fanns det inga som helst funderingar om var man skulle ta sin utgångspunkt vid utformningen av BSC. Det var en självklarhet att göra precis på samma sätt som man hade gjort i Växjö Kommun, nämligen att utgå från Kaplan & Nortons teoretiska modell som sedan anpassades till den verksamhet där modellen skulle implementeras. Således är uppbygganden helt teoretiskt baserad. Nämnas skall också att ingen extern hjälp i form av konsulter och dylikt behövdes eller eftersträvades under processens gång. Ledningen ansåg således att hjälp från externa källor snarare skulle vara en nackdel då organisationen internt missar poängen med processen, nämligen att skapa en förståelse för modellen redan i själva början.

Utformningsprocessen såg annorlunda ut för de underordnade BSC och för det övergripande. Den övergripande BSC:s utformningen bestämdes helt och hållet av ledningsgruppen för nämnden samt vardera en representant från IT-avdelningen, ekonomiavdelningen och personalavdelningen. Detta kort byggdes således med hjälp av ett TopDown förfarande, där modellen, i ett färdigt skick, presenterades för nämndens personal. Det övergripande BSC innehåller fyra perspektiv, nämligen ekonomi, medborgare, process samt utveckling. Det ekonomiska

perspektivet har endast en indikator ⁹⁵, medan de övriga tre har två stycken vardera.

Vad gäller de underordnade BSC utformning involverades ett flertal personer i uppbyggnadsprocessen. Här använde nämnden sig av ett BottemUp förfarande när perspektiv, indikatorer samt framgångsfaktorer skulle bestämmas. Man presenterade konceptet till alla berörda inom delverksamheterna och möjliggjorde för dessa personer att påverka utformningen genom att delegera beslutsfattandet och bestämmandet längre ner i organisationen än vad som var fallet med det övergripande BSC. Förfarandet ledde även till att nämnden bröt ned indikatorer på gruppnivå.

Precis som i fallet med det övergripande BSC har de underordnade fyra perspektiv. Dessa är ekonomi, brukare, process och utveckling. Skillnaden är dock att varje perspektiv har minst två nyckelmått. Det är bara brukarperspektivet som har tre stycken.

Påpekas skall dock att det viktigaste vid utformningen var, vad gäller det övergripande BSC, det slutliga resultatet, det vill säga syftet var att komma åt indikatorer. Däremot var nämnden ute efter själva processen i sig när det kommer till de två underordnade BSC då resultatet på en lägre nivå inte kan sägas överväga vikten av processen och vad denna innebar/innebär för enhetens personal.

4.4 Implementering

Det mest tidkrävande och det svåraste under implementeringsprocessen var inte uppbyggnaden av själva modellen då denna gick relativt fort, utan själva införandegraden. Svårigheten var att besluta om i hur stor grad och hur

⁹⁵ UVN kallar nyckelmått för indikatorer

omfattande modellen skulle införas i de olika delenhetererna då nämnden är väldigt diversifierad och spretig.

Ansvariga på nämnden omvandlar politikernas mål till de strategiska målen inom nämnden för att sedan ta fram kritiska framgångsfaktorer och indikatorer inom berörda perspektiv. Allt detta sker på den högsta nivån inom nämnden, vilket i sin tur medför en tidsbesparing. Detta sker i syfte att skapa målöverensstämmelse mellan politikerna och enheten i sig. Vidare skall de strategiska målsättningarna och indikatorerna kommuniceras inom alla nivåer i nämnden för att skapa en dialog inom enheten. Den samordningen mellan mål, formuleringen och strategisk planering med de ekonomiska förutsättningarna är en viktig del i processen. Budgeten ska fungera som stöd för de strategiska målsättningarna.

Respondenter påpekade att de inte ville hamna i en situation där vissa enheter överväldigas av information och mätningar medan andra inte mäts på ett tillfredställande sätt. Detta problem löstes just genom att ledningen beslutade om att involvera de berörda i processen i så stor grad som möjligt. Dessutom ville man få fram nyckeltal som i slutändan skulle tillföra någonting nytt och inte bara massa siffror som ingen förstod sig på eller brydde sig om att tolka och analysera.

4.5 Uppföljning

De delenheter som har implementerat BSC i sin verksamhet skall i slutet av varje månad överlämna siffror till ledningsgruppen för UVN som i sin tur genomför en analys av den inlämnade informationen. Sedan förmedlas analysen och dess betydelse tillbaka till delverksamheten genom att ledningsgruppen träffar representanter för verksamheten. Dessa skall i sin tur överföra informationen och det som diskuterades på mötet med ledningsgruppen till verksamhetens personal på ett så kallat avdelningsmöte. I samband med mötet tas även personalens åsikter och funderingar upp som sedan förmedlas till ledningsgruppen. Detta innebär att

det förs en kontinuerlig diskussion kring utfall och mål samtidigt som analyser genomförs på olika nivåer i organisationen. De mått som på ett eller annat sätt avviker mer än det normala studeras tillsammans med enhetsansvarige extra noggrant samtidigt som fokusering läggs på att framför allt förstå orsakerna till avvikelsen samt för att möjliggöra förbättringar. Detta kan även leda till att ledningsgruppen, tillsammans med enhetsansvarige, lägger fram en handlingsplan som skall vara en hjälpreda på vägen att uppnå de satta målen och underbygga avvikelser i större utsträckning.

Det absolut viktigaste i uppföljningen är att återkoppla siffrorna till det praktiska. Således läggs vikten på att fånga upp, analysera och förstå sambandet mellan det vardagliga arbetet och de siffror som månadsvis läggs fram. Detta är det primära med analysen som genomförs, att fånga upp och förstå avvikelser, kommer som ett delsyfte i processen. Dessutom är det viktigt med återkommande möten och diskussioner kring utfall för att hålla BSC levande och processen igång. Om processen avstannar förlorar den sitt syfte samtidigt som måtten blir inaktuella eller överflödiga, någonting som medarbetarna inom UVN jobbar hårt med för att förhindra. Ytterligare en viktig aspekt i förfarandet är att ledningsgruppen skall vara den drivande kraften och göra sitt yttersta för att få personalen att blicka framåt.

Detta görs bland annat genom att korten månadsvis uppdateras med nya målsättningar men även i vissa fall med nya indikatorer, även om det sist nämnda är sällsynt. Risken med uppdateringen anses vara att man riskerar förlita sig alltför mycket på uppdateringen vilket leder till att måluppfyllelsen inte alltid nås. Detta kan te sig i att medarbetarna som är involverade i BSC sänker målsättningen för vissa indikatorer för att kunna påvisa en 100 procentig uppfyllnadsgrad i stället för att föra analyser kring avvikelsen och vad denna kan innebära för verksamheten. Dessutom missas historiken om indikatorn sänks vilket leder till jämförelseproblem samt sänker effektiviteten i organisationen. Således mister även modellen sin funktion och siffrorna som presenteras förblir bara siffror som i slutändan inte tillför någonting i vare sig i delenheter eller i UVN som helhet. Dock skall möjligheten för justeringar inte förebyggas då dessa är nödvändiga i

vissa fall men hänsyn till ovanstående skall tas vilket innebär att justeringar skall göras med viss försiktighet.

4.6 Dåtid vs. Nutid vs. Framtid

Det absolut primära under uppstartsfasen var att skapa förståelse för processen som en helhet. Med detta menar man att det viktigaste var att förstå varför enheten skulle införa ett BSC och vad denna skulle kunna tänkas ha för inverkan på verksamheten som bedrivs. För att kunna skapa förståelse för konceptet hade ledningen en övergripande målsättning, nämligen att få involvera så många personer som möjligt i processen och på så sätt *"få alla med på tåget"*. Risken hade annars varit att implementeringen bromsades eller att förankringen blev alltför svag i organisationen. Således lades mycket tid och möda på att förstå vinsten med införandet av ett BSC, inte bara på en lägre nivå i organisationen utan även på högre. Ledningsgruppen själv var tvingad till att analysera fördelarna och framför allt förstå processen innan de kunde förmedla dessa lägre ned i organisationen. Detta ledde till att processen under uppstartsfasen tog längre tid än de hade räknat med då oändliga timmar avsattes till ledningsmöten och diskussioner. Därför beslutades det att processen skulle drivas igång i ett halvfärdigt skick för att sedan utvecklas och förbättras på vägen. De ville helt enkelt förebygga status-que. Ytterligare en viktig aspekt att förstå var sambandet mellan perspektiven som i slutändan skulle ligga till grund för de resultat som presenteras.

Det som tyckes vara det svåra var att hitta vissa indikatorer som skulle vara dels tydliga, dels lätta att mäta vad gäller det mjuka värde. Svårigheten var exempelvis att få fram indikatorer för att mäta medborgarnas NKI (Nöjd Kund Index) när dessa emottar, för dem, ett negativt svar eller få ett avslag på en ansökan. Ytterligare en nackdel vara att det var upp till vissa individer att besluta om de presenterade uppfyllelseerna var tillräckligt bra. Således överlämnades analysen

och bedömningen till ett fåtal personer som på intet sätt hade varit involverade i processen varken från början eller under årens lopp. Detta löstes genom att det numera är en sammansatt grupp som gör bedömningen.

När sedan processen väl hade kommit igång övergick det primära från förståelsen till att undersöka om verksamheten styrdes åt rätt håll och om de uppsatta målen skulle kunna uppnås. De ville helt enkelt se om mätningar som kom att göras hade en funktion och om de mätte det som man verkligen var ute efter, det vill säga *"om nämnden mätte rätt saker"*.

Det som prioriteras i dagens läge är försök att få BSC konceptet att i allt högre grad fungera som ett styrsystem, det vill säga fokuseringen övergår från mätningar och resultat till att göra systemet mera funktionsdugligt och framför allt mångdimensionellt. Vikten ligger fortfarande i att driva processen och utvecklingen framåt men på ett bredare plan en vad som tidigare varit fallet. Det som också fokuseras är skapandet av nya indikatorer som en hjälpreda för att driva processen framåt samt starkare återkoppling från slutsiffrorna, det vill säga resultaten, till perspektiven och indikatorerna.

Vad gäller framtiden anser respondenterna alla uttalanden vara rena spekulationer, det vill säga vad som händer kan ju bara tiden utvisa. Dock tror de att konceptet kommer att överleva och vara väl användbart och givande om det sköts på rätt sätt. Lyckas man bara hålla processen igång och dokumentet levande kommer BSC att utvecklas så pass mycket framåt att den kommer ha en övergripande roll i UVNs fortsatta verksamhetsstyrning samt nämndens *"framgång"*. Dock påpekas att mycket arbete finns kvar innan nämnden kommit dit, mycket på grund av att det i vissa situationer känns som processen avstannar och man *"står och stampar"* utan att komma fram till något entydigt. På frågan om huruvida BSC kommer att helt och hållet ersätta budgeten svarade respondenterna att så kommer inte fallet att bli även om de tror att budgetens roll kommer att minskas drastiskt men inte till obetydlig.

4.7 Avtryck

Ett viktigt avtryck som implementeringen av BSC har fört med sig är att medarbetarnas engagemang för och involvering i verksamhetens styrning har förbättrats. Beslutsfattandet har decentraliserats samtidigt som den enskilde medarbetaren på ett tydligare sätt förstår sin roll i det slutgiltiga resultatet, det vill säga det egna arbetets inverkan på slutsumman. Att de dessutom skapar målsättningar utan vetskap om resultatet anses vara ett avtryck av införandet av BSC.

Vidare skapas ett medvetande hos de anställda kring de viktiga mjuka värdena, någonting som inte varit fallet när det gäller den tidiga budgetstyrningen. Dessutom fungerar ett BSC som en koppling mellan historiken och framtiden vid sidan om att vara en hjälpreda för att uppfylla uppsatta mål. Ytterligare ett avtryck har varit att nämnden inte längre är starkt bunden till siffror och analyser av dessa utan en friare styrning med decentraliserat ansvar har uppkommit.

Dessutom har de inom enheten lyckats skapa en djupare diskussion med fler antal anställda involverade än tidigare. Numera är det inte bara ett fåtal personer som gör bedömningarna kring resultaten utan dessa görs tillsammans med representanter för varje enskild enhet.

Dock skall inte förglömmas, som kanske är det viktigaste och mest värdefulla avtryck av ett nytt styrsystem, att BSC påverkar medarbetarnas tankesätt och attityder kring deras roll och inverkan på det slutgiltiga resultatet. Att modellen dessutom, på ett tydligare och enklare sätt, möjliggör för ledningen att förmedla de övergripande målen med verksamhet och vart man vill komma i slutändan är också ett mycket positivt avtryck. Dessutom har den enskilda anställdes roll i organisationen förändrats då delaktigheten och engagemanget i verksamheten höjts med hjälp av modellens införande. Detta innebär att de anställda känner att de har ett större ansvar för resultaten som presenteras, och när dessa är positiva förvandlas delaktigheten till en belöning. De anställda känner en viss stolthet då deras vardagliga arbete har, på ett tydligare sätt, påvisat sig i slutresultatet.

Det har även blivit en ökad helhetssyn med BSC och en tydlig förändring av strategiskt tänkande då strategi handlar om långsiktiga planer samt visioner vilka kan jämföras med en förändring av tänkandet från kortsiktighet till långsiktighet. Detta ses genom att enheterna samarbetar med varandra, Vuxenutbildningsenhet med Försörjningsenhet, i syfte att finna lösningarna för individerna att bryta det traditionella mönstret. Ytterligare avtryck ter sig i att de anställda, som ägnar sig åt BSC på heltid, fokuserar mer på långsiktiga frågor som exempelvis utbildningsmöjligheter för alla inom kommunen.

Att lära sig hantera information på ett givande sätt är ett annat avtryck av BSC. Medarbetarna fick lärdom om att den information som finns inom organisationen är viktig och att den ska spridas internt och externt. Lärandet att sprida informationen är en viktig faktor för förändringen samtidigt som informationen ska spridas till sådana intressenter som är av betydelse för organisationen och kan påverka förändringen.

Tack vare BSC förstår medarbetarna vikten med att mäta och värdera både de hårda och de mjuka värdena. Det återspeglar sig i att medarbetarna har större insikt i sin organisation samt kan bidra med sin delaktighet till förändring.

De negativa avtryck som modellen fört med sig är bland andra att IT-plattformen måste göras om då den är ej tillräckligt utvecklad för att klara av modellens komplexitet på ett enkelt och smidigt sätt. Dessutom har viss tröghet och acceptans vad gäller förändringar i organisationen växt fram och uppmärksammas. Detta har bland annat lett till att vissa personer mer eller mindre bromsat utvecklingen och på så sätt påverkat fortskridningen av processen åt ett negativt håll. Vidare har det visat sig att återkopplingen, framför allt till de mjuka värdena, inte fungerat på ett tillfredställande sätt varför denna numera prioriteras.

Dessutom har införandet inneburit att medarbetarna numera diskuterar kring processen och vad denna kommer att medföra i framtiden kontra vad som redan

har inträffat. Detta för att på så sätt hålla modellen levande och aktuellt och inte tappa av både intresset och fokus kring BSC processen.

4.8 Sammanfattning

Den genomförda undersökningen visar på att nämnden anser BSC vara en struktur, en metod och en process för ledning och utveckling. Modellen bygger på ledningsfilosofi där medarbetarna är delaktiga och engagerade i organisationen och dess utveckling. BSC är även basen i en lärandeprocess, där tyngdpunkten ligger på framtid och utveckling och där etablerade och redan befintliga och fungerande metoder skall införlivas. Modellen medför att alla känner sig delaktiga och engagerade för verksamhetens utveckling. Alla känner sin roll i ett större sammanhang. Den dialog som skapas mellan ledning och medarbetare i organisationen innebär att man får gemensamma bilder. Genom dialogen i verksamheten blir det lättare att följa upp, utvärdera, prioritera och utveckla. Det leder till en tydligare förståelse för hur delar och helheten hänger samman.

Således kan vi utifrån undersökningen utläsa att det är tre begrepp som är det centrala på UVN vad gäller BSC och dess inverkan. Dessa tre begrepp är:

- Engagemang
- Delaktighet
- Attityder

Modellen har haft en övergripande och positiv inverkan på organisationen vad gäller större delaktighet och engagemang hos personal. Dessutom har den påverkat attityderna hos de anställda kring deras roll i slutresultaten och verksamhetsstyrningen överlag. Därför är dessa tre begrepp centrala även i det kommande kapitlet.

5. Analys

Det primära i kapitlet som nedan följer är att det skall fungera dels som ett svar på den tidigare presenterade frågeställningen, det vill säga besvara problemformuleringen, men också dels som ett sammanfattande resultat och reflektioner kring de svar som erhållits.

5.1 Inledning

När det gäller vår studie av förändringen i användningen av ett BSC samt dess eventuella avtryck på UVN kan vi anse oss säkra i vårt påstående att de mest primära och övergripande avtrycken kan kopplas till orden engagemang, attityder samt delaktighet. Påståenden grundas helt och hållet på de svar som har presenterats i föregående kapitel.

Vi skall dock säga att det fortfarande är av vikt att presentera och analysera hela processen i sig för att kunna lyfta fram de viktigaste nyckelorden. Detta för att man som läsare lättare skall kunna knyta och kanske framför allt placera dessa nyckelord under varje delmoment i processen. Om fallet inte hade varit så, det vill säga att begreppet delaktighet, engagemang samt attityd, genomsyrar alla delmoment i processen, kan vi inte på ett övertygande sätt presentera dessa ord som avtryck av förändringen i användningen. Ett avtryck skall ses som ett resultat av någonting som redan inträffat och som redan är förflutet, det vill säga tid måste ha förflutit för att avtryck skall kunnas studeras och analyseras.

Vi anser det vara viktigt att påpeka att analysen som nedan följer är skriven utifrån vår uppfattning om det studerade fenomenet vilket kan innebära att andra avtryck kan påvisa sig om undersökningen görs av andra personer. På så sätt kan vi inte till hundra procent påstå att vår analys är den mest korrekta och

verklighetstrogna då vi som människor kan uppfatta samma saker och svar på helt olika sätt beroende vårt förhållande till det som studeras. Dock anser vi oss ha tillräckligt med förståelse i processen och i det data som samlats in så att vi kan påvisa en relativt verklighetsnära analys.

5.2 Delaktighet, engagemang och attityd i förändring kring bakgrundens syfte, implementeringen och utvärderingen

Som vi tidigare nämnt så har anledningen till införandet av ett BSC på UVN varit att man kände behovet av att mäta andra parametrar än enbart de ekonomiska. Detta medförde att man UVN mätte verksamheten utifrån ett annat perspektiv. Utgångspunkten var helt och hållet teoribaserad vilket innebar att man annärmade sig modellen utifrån det teoretiska tillvägagångssättet. Det som är intressant i fallet är att modellen som används inte har justerats utifrån de verksamhetsnära förutsättningar utan ser precis ut som den gör Kaplan och Norton (1992, 1996) i teorin. Detta förfarande fann vi relativt oväntat då vi anser det vara av vikt att applicera och justera modellen utifrån den miljö i vilken modellen kommer att användas i. Dessutom tror vi att den offentliga sektorn och den privata sektorn inte kan jämföras då den offentliga sektorn har andra mål, andra intressenter och andra krav på sig jämfört med den privata, någonting som även Ekonomistyrningsverket påpekar.

- **Förändring av BSC syftet**

Syftet har således varit att införa en modell som skall på ett mera tillförlitligt sätt och på en bredare front mäta verksamheten då modellen skulle vara ett stödsystem för ledningen på kommunen. Detta stämmer väl överens med definitionen om mätsystem som innebär att insamlad data är relevant och sedan kommunikerbar till alla anställda i hela organisationen. Det som däremot har hänt under årens lopp är att användningen av BSC har övergått från att vara ett mätsystem till att vara

mera anpassad som ett långvarigt styrsystem. Detta innebär att syftet med modellen har förändrats under processens gång vilket självfallet har haft inverkan på organisationen i sig. Förfarandet är ett bevis på att modellen i större utsträckning än tidigare anpassats till den rådande miljön i organisationen. Man har insett att BSC bättre fungerar som ett styrinstrument på UVN än ett mätinstrument. Dock kan det vara så att ju längre processen fortlöper desto mera kan man få ut av modellen i sig, det vill säga den fångar fler aspekter än vad den gjorde tidigare. Detta medför per automatik att de anställda i större grad engageras i den dagliga användningen då organisationen plötsligt börjar styras med BSC. Med detta menas att modellen blir allt viktigare då den inte längre har i syfte att enbart mäta händelser och översätta dessa i siffror.

Numera är modellens syfte att styra organisationen mot de uppsatta målen vilket medför att större hänsyn tas till modellens parametrar än tidigare. Med parametrar menas i detta sammanhang modellens generella omfångsområde. Allt fler händelser under ett arbetspass appliceras på modellen. Detta förfarande höjer personalens engagemang och delaktighet i arbetet att uppnå de satta målen då den enskilde anställda lättare kan koppla samman hans/hennes arbetsinsatser till de resultat som månadsvis presenteras. Man känner ett närmare samband mellan modellen och de slutgiltiga siffrorna och kan på ett mera tydligt sätt se sin egen roll i framgången eller nedgången. Därför har förändringen i syftet vad gäller själva bakgrunden den inverkan på personalen att denna höjer engagemanget och delaktigheten hos densamme. Att höja delaktigheten i en organisation torde vara av stor vikt då denna i de flesta fallen medför att effektiviteten i organisationen höjs.

- **Förbättring av effektiviteten**

Om de anställda kan på ett enkelt och tydligt sätt identifiera sina vardagliga arbetsinsatser i de slutresultat som periodvis presenteras kan man göra antagandet att de anställda i större grad kommer att eftersträva att siffrorna blir så bra som möjligt vilket i sin tur ökar effektiviteten i organisationen. Dessutom medför engagemanget och delaktigheten till att ge en viss belöning till den enskilde då

slutresultatet är bra. Den anställde känner att dennes arbete har lett fram till någonting positivt, det vill säga skapat positivt resultat. Det kan ha en positiv inverkan på organisationskulturen då personalens tillfredsställelse leder till en gynnsam arbetsplats.

Vad gäller själva implementeringsprocessen och den eventuella förändringen i denna kan vi bara spekulera i då vi anser implementeringsprocessen vara någonting kontinuerligt, det vill säga någonting fortlöpande. Med detta menas att implementeringen inte avstannar då modellen börjar användas utan den fortsätter så länge modellen används i verksamheten. Detta påstående görs utifrån det faktum att processen måste hållas aktuell och igång hela tiden för att kunna vara effektiv och tillförlitlig i slutändan, annars finns risken att modellens användning avstannar medan organisationen förändras. Det som kan sägas vara ett avtryck av att processen ställer krav på aktualitet är att organisationen mer eller mindre tvingas involvera så många anställda som möjligt i modellens användning. Det gäller hela tiden att få fram nya indikatorer som förbättrar sambandet mellan mätningen och arbetsuppgifterna, det gäller att göra undersökningar som visar om man mäter rätt saker och på rätt sätt. Detta leder till att man skapar delaktighet och engagemang hos personalen samt att man även påverkar personalens attityder gentemot styrningen av organisationen. Detta ter sig i att den enskilde, då den känner en viss delaktighet och ansvar för slutresultatet, funderar kring frågor som rör modellens perspektiv och viktiga framgångsfaktorer. Den enskilde anställde börjar fundera i kring vad denne kan göra för att förbättra resultatet eller vad denne kan göra för att förbättra modellen som används. Den förändring som inträffat i själva implementeringen, det vill säga övergått från att fokusera på appliceringen till att fokusera på användningsomfånget, som åter igen har skapat en större delaktighet och engagemang hos personalen. Dessutom har den i viss mån påverkat attityden gentemot styrningen av organisationen samt gentemot de egna arbetsuppgifterna då modellens användning motverkar automatisering av arbetsuppgifterna. Man tänker i större utsträckning hur ens handlingar under arbetspasset kommer att påverka det slutliga resultatet då ens eget ansvar i dessa har blivit större, eller kanske att identifieringen i resultatet har blivit tydligare och enklare.

Vad som kommer te sig som avtryck av förändringen i framtiden är omöjligt att säga. Mycket beror helt och hållet på hur implementeringen kommer att se ut och i hur stor utsträckning man kommer att jobba med att hålla processen levande. Dessutom torde implementeringen påverkas av både externa och interna förhållanden som har inverkan på UVN vilket innebär att vi inte kan säga hur utvecklingen kommer att se ut.

- **Förändring i antalet individer som är involverade i BSC**

Den största förändringen när det gäller utvärderingen har varit att man idag inom nämnden förmedlar resultatet längre ned i organisationen än vad tidigare varit fallet. Detta innebär att fler personer än tidigare involveras i diskussionerna kring utfallet och orsakerna till den samme. Kontinuerliga möten hålls för att tydliggöra den enskildes inverkan på slutresultatet. Detta genom att den enhetsansvarige har i uppgift att förmedla de finansiella och icke finansiella rapporterna till alla anställda inom enheten. Åter igen är syftet med förfarandet att i högre grad än tidigare skapa engagemang och delaktighet i verksamheten. På så sätt har ledningen lättare att förmedla målsättningen ned i organisationen, samtidigt som detta görs på ett tydligare sätt.

- **Förändring av modellens förståelse**

Den andra stora förändringen har varit att man i nuläget återkopplar siffrorna tillbaka i tiden, vilket rent praktisk innebär att siffrorna kopplas till tidigare insatser. Detta medför att attityder kring det egna arbetet påverkas då de anställda vet mer eller mindre med sig att deras handlade kommer att påverka framtida resultat. Dessutom kommer detta att lyftas fram, någonting som inte varit fallet tidigare då inga analyser kring resultat genomfördes. Vi skall dock nämna att förfarandet kan vara riskfyllt till viss del då återkopplingen kan skapa högre press på den enskilde. Detta genom att anställda kan känna alltför mycket tryck på sig för att prestera bra då det i slutändan kan visa sig att deras handling påverkat resultatet i negativ riktning. Men frågan är bara på vilken nivå återkopplingen

läggs, det vill säga hur djupa analyser genomförs för att hitta orsakerna till resultatet.

5.3 Delaktighet, engagemang och attityd i förändring kring det praktiska användandet igår kontra idag

- **Förändring i fokus**

Förändringen i det praktiska användandet under tidens lopp har varit omfattande, vilket innebär att denna torde ha haft störst inverkan på verksamheten, det vill säga ha efterlämnat flest avtryck. Den största förändringen som inträffat har varit att fokuseringen lades om. Man övergick från att prioritera involveringen och förståelsen i processen till att i större utsträckning analysera om modellen mäter rätt saker, det vill säga mäter det som är målsättningen. Detta förfarande kan vid första anblicken tyckas märkligt då man väljer att åter igen begränsa modellens användningsområde och förändra syftet, nämligen att använda modellen som ett mätinstrument. Dock är inte fallet så utan baktanken med fokuseringen är att varje enskild person i organisationen skall genom sitt arbete försöka analysera vad modellen mäter och lägga fram förslag till förbättringar.

Detta innebär att målsättningen från ovan, det vill säga från ledningens sida, förankras lägre ned i organisationen samtidigt som man skapar medvetenhet om målsättningen och den modell som används för att uppnå denna hos varje enskild person i verksamheten. Dessutom skapas en dialog med personalen kring mätningen och förbättringarna vilket i sin tur medför större engagemang i processen på en lägre nivå i organisationen. Precis som författarna Kaplan & Norton (1996), Anthony & Govindarajan (2003) har sagt i litteraturen. Att fokusera på analyser av själva mätningen innebär att man skapar medvetande, engagemang och delaktighet hos den enskilde anställde vilket i sin tur leder till att man får en bättre BSC än tidigare. Detta grundar sig på att ju fler personer man involverar i en process desto bättre torde processen vara då fler åsikter,

funderingar och tankar kring den samme leder till en bättre modell, en modell som de flesta förstår, kan identifiera sig med samt känner delaktighet i. Detta torde vara av yttersta vikt då förfarandet i ett långsiktigt perspektiv kan leda till en mera positiv arbetsmiljö och i slutändan en gynnsammare arbetsplats.

- **Förändring av vilka som är ansvariga för bedömningen**

Den andra stora förändringen har varit att det numera är en sammansatt grupp som gör bedömningen om huruvida de slutliga resultaten är tillfredställande eller inte. Den sammansatta gruppen består av ledningsgruppen, enhetsansvarige samt ett antal anställda på den berörda enheten. Så har inte varit fallet tidigare då det var upp till enskilda personer, som oftast inte över huvud taget varit involverade i BSC arbetet, eller införstådda i den samme för den delen, att besluta om utfallet. Förändringen innebär att man åter igen skapar ett större engagemang i processen från början till slut. Man involverar de personer som dagligen jobbar med BSC även i bedömningen kring utfallet. På så sätt får man en bättre modell då den följs av samma personer under hela processen samt även en starkare och tydligare återkoppling mellan siffrorna och det vardagliga arbetet som ligger bakom dessa. Åter igen är det frågan om att skapa engagemang, delaktighet och påverka attityder i organisationen med hjälp av BSC modellen. Detta görs bland annat genom att de ansvariga för varje enhet har krav på sig vad gäller förmedlig av resultat till alla sina anställda vilket medför att resultaten presenteras för hela organisationen i slutändan. Dessutom för man diskussioner kring dessa utfall och orsakerna till den samme först på enhetsnivå för att sedan övergå till organisationsnivå. De reflektioner som uppkommer förmedlas således genom ett ”botten up” förfarande. På så sätt uppstår ett gynnsamt samspel mellan den lägre och den högre nivån på UVN, nämligen mellan enheterna och ledningen. Detta förfarande kan på intet sätt anses vara skadligt utan bidrar till en givande och tagande situation där alla i slutändan anser sig delaktiga i de beslut som fattas samt i de resultat som presenteras. Därtill skapas en dialog och attityd kring processen i sig samt kring styrningen.

5.4 Sammanfattning

Sammanfattningsvis skall sägas att de primära avtrycken från förändringen i användningen berör större engagemang och delaktighet hos personalen samt deras inställning kring den personliga rollen i de slutliga resultaten. Åter igen har det visat sig att modellens inverkan primärt har varit på:

- Delaktighet
- Engagemang
- Attityd

6. Slutsatser och reflektioner

I detta kapitel redogörs kortfattat för de slutsatser som vi utifrån våra genomförda studier kan sägas ha dragit. Deras syfte är att på ett tydligt och koncist sätt besvara problemformuleringen och framför allt uppnå syftet med uppsatsen. Vidare förs en diskussion om våra reflektioner kring sådant som kan tyckas vara av vikt i fallet men som vi inte har tagit upp under processens gång.

6.1 Slutsatser

Vi anser det vara av vikt att säga ett par korta meningar kring slutsatserna som nedan presenteras. Den första är att slutsatserna ter sig relativt övergripande, vilket också är fallet. Detta beror på att vårt syfte med uppsatsen inte är att studera de djupgående avtryck utan analysera de övergripande generella. Dock anser vi oss, trots bristerna, bidragit med kunskap och information kring förändringen i användningen och dess avtryck, någonting som vi anser saknas i den befintliga teorin kring ämnesområdet. Vi har bidragit till att skapa nya infallsvinklar kring studier av BSC, som vi innerst inne hoppas kommer att vidareutvecklas och fördjupas.

Följande punkter är de slutsatser som kan presenteras utifrån den genomförda studien:

**** Bakgrunden till BSC införandet på UVN har varit behovet av förändring***

Med detta menas att enheten påvisat ett visst behov av förändring, både i styr och mätsystemet vilket ledde till att BSC infördes som ett led i förändringen. Med hjälp av modellen kan verksamheten mätas, dels på ett mera tillförlitligt, dels på ett bredare sätt. Dessutom kan det tänkas att behovet omfattade mycket mer än

bara ekonomistyrningen men detta kommer i så fall att visa sig om ett par år framåt i tiden. Att exempelvis förändra organisationsstrukturer torde ta betydligt längre tid än att införa ett nytt styrsystem. BSC kanske bara är ett led i en större förändring?

**** Processen avstannade 1999/2000 fram till 2002 på grund av att man missade modellens syfte. Förändringen i syftet har lyft fram tre primära avtryck.***

Att processen avstannade under ett antal år beror främst på att man helt enkelt missade modellens syfte, nämligen att påverka andra områden än bara ekonomistyrningen. I inledningsskedet ansåg man modellen vara bara ett annat sätt att mäta, i stället för att se dess möjlighet att påverka andra områden än bara de rent finansiella. Visserligen mätte man de mjuka värdena även i början men utan någon vidare koppling eller analys kring utfallen.

**** Förändringen har skapat en tydligare helhetsbild kring verksamhetens mål och syfte.***

Att involvera allt fler personer i processen har medfört att ledningen lyckats förmedla en klarare helhetsbild vad gäller målsättning i organisationen. Detta har i sin tur lett till att styrningen mot densamme har blivit mer enhetlig, vilket innebär att alla delenheter i större utsträckning än tidigare "drar åt samma håll" samt skapar förståelse för varför det är viktigt att mäta och värdera.

****Förändringen har bidragit till bättre målöverensstämmelse***

Tack vare förändringen i modellens användningsområde har man lyckats skapa en bättre målöverensstämmelse mellan delenheter och inom hela organisationen.

**** Förändringen i användningen har inte bara efterlämnat avtryck i det praktiska dagliga arbetet utan även på en högre nivå. Den har haft en mer eller mindre mental inverkan på de anställda.***

Det viktigaste är, trots allt, att förändringen i användningen, och i synnerhet övergången från mätsystem till styrsystem och återkopplingen, har lett till en högre grad av delaktighet och engagemang hos de anställda. Man har lyckats skapa andra funderingar kring verksamheten som en helhet samtidigt som man har lyckats påverka tankesättet kring de anställdas roll i resultatet. Detta tycker vi är det primära avtrycket som förändringen i användningen av BSC har efterlämnat på UVN i Helsingborgs Stad. Avtrycket kopplas således per automatik till orden engagemang, delaktighet och attityder.

6.2 Reflektioner

Först och främst skall vi säga att vi under processens gång har lärt oss oerhört mycket, inte bara om BSC i verkligheten utan även om vilka problem en organisation brottas med när det gäller just BSC. Dessutom har vi fördjupat våra kunskaper kring arbetet i den offentliga sektorn, vilket skapat ett ännu större intresse för den samme. Processen har inte bara varit lärorik och givande, den har dessutom varit rolig att genomföra.

Som författare har man även i slutskedet vissa funderingar kring det studerade objektet och ämnesområdet som i de flesta fall inte har tagits upp i uppsatsen. En av dessa är att vi ställer oss frågan till att modellen som används inte har ett eget perspektiv för humankapital, utan denna finns underordnad i utvecklingsperspektivet. Detta finner vi märkligt då personalen torde vara bland de viktigaste tillgångarna, om inte den viktigaste i en offentlig sektor. Verksamhetens framgång beror till största delen på personalens effektivitet och kunskap inom området vilket vi tycker borde på ett tydligare sätt uppmärksammas och lyftas fram i modellen.

Vidare är det av vikt att diskutera varför vissa perspektiv har fler antal indikatorer än andra. Beror det på att vissa indikatorer är svåra att ta fram eller är vissa

perspektiv är mer viktiga än andra. När det gäller den offentliga miljön där syftet med verksamheten är annat än det finansiella torde de perspektiv som är svårast att mäta vara viktigast. Vi menar på att exempelvis brukarnas NKI med nämnden är viktig för att visa hur väl man har lyckats med måluppfyllelsen men denna kan vara oerhört svår att mäta. Hur nöjd är en brukare när denne får ett negativt svar, ett avslag, på exempel en ansökan? Dessa parametrar är svåra att mäta men mätbara på lång sikt och framför allt viktiga.

7. Förslag till vidare forskning

Syftet med avsnittet nedan är att ge förslag på vida forskning kring ämnesområdet och det presenterade problemformuleringen. De aspekter som tas upp här har vi inte behandlat men anser dessa vara viktiga och kanske framför allt intressanta att studera.

Vår första fundering kring förslag till vidare forskning handlar om de mer ekonomiska aspekterna av införandet av BSC på UVN. Vi har under uppsatsens gång inte på något sätt tagit hänsyn till modellens inverkan på den finansiella biten. Detta medför att det hade varit av intresse att studera om, och kanske framför allt hur, BSC införandet har påverkat det ekonomiska resultatet. Vi har i vår analys antytt att effektiviteten hos medarbetarna på nämnden har ökat. Detta torde i sin tur per automatik innebära att den ökade effektiviteten har inverkat på det ekonomiska perspektivet. Följaktligen skulle det vara av intresse att studera de ekonomiska avtrycken av BSC i organisationen.

Den andra funderingen kring vidare forskning handlar mer om djupgående studier kring effekterna av förändringen i användningen. Studien skulle i detta fall omfatta ett större antal personer i organisationen med olika arbetsuppgifter och bakgrunder. Denna studie skulle kunna påvisa de djupgående effekterna av modellen, vilket både är av vikt och intresse. Dock skall nämnas att studien kräver annat tidsperspektiv och annan ”approach” än den genomförda. Dels behöver frågorna anpassa till varje enskild individ, dels behöver författarna studera organisationen i sig under en längre tid. Trots detta anser vi studien vara oerhörd intressant att genomföra då denna är mera djupgående och omfattande.

Den tredje funderingen kring ämnesområdet handlar om själva studieobjektet. Det hade varit oerhörd intressant att djupare analysera varför det just är UVN som annärmat sig modellen i störst omfattning och vad är det som gör denna enhet så

speciell att modellen faktiskt har haft en positiv inverkan på verksamheten. Varför har modellen inte implementerats i andra enhet inom Helsingborgs Stad?

Den sista funderingen rör det beslut om att BSC skall, fram till 2006. Implementeras i alla nämnder inom Helsingborgs Stad. Intressant hade varit att studera hur väl modellen kommer att lyckas i de andra enheterna jämfört med UVN samt om modellens användning på UVN kommer att förändras när de andra enheterna börjar annämra sig densamme.

Vi hoppas att ämnesområdet inte kommer att förbli outforskat!

Källförteckning

Publicerade källor

- Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund.
- Andersson, P. M., Persson, J. E. (2000) *Balanced Scorecard I landsting, erfarenhet från tolv projekt i region Skåne*, KEFU Skriftserie 26, Lund, 2000:2.
- Anthony, R. N., Govindarajan, V. (2003) *Management Control Systems*, International Edition, Singapore.
- Ax, C., Johansson, C., Kullvén, H. (2002) *Den nya Ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi, Malmö.
- Backman, J. (1998) *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund.
- Brorström, B., Haglund, Anders., Solli, Rolf. (1999) *Förvaltningsekonomi: en bok med fokus på organisation, styrning och redovisning i kommuner och landsting*, Studentlitteratur, Lund.
- Bunce, P., Fraser, R., Woodcock, L. (1995) "Advanced budgeting: a journey to advanced management system". *Management Accounting Research*, 1995, 6:253-265.
- Ekonomistyrningsverket (2000). *Styrkortet i praktiken. Så använder myndigheterna Balanced Scorecard*, Stockholm.
- Ericsson, B., Gripne, A. (2002) *Att införa Balanced scorecard I kommunal verksamhet*, Köpenhamn.
- Eriksson, L., T., Wiedersheim-Paul, F. (2001) "Att utreda, forska och rapportera", Liber Ekonomi AB, Malmö.
- Hallgårde, U., Johansson, A. (1999) *Att införa balanced scorecard - en praktiskvägledning*, Studentlitteratur, Lund.
- Helsingborgs Stads budget (2005).
- Holme, I., M., Solvang, B.,H. (1997) *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.
- Johansson, Ch. (1998/1999) "Budgetering i omvandling – avveckling eller utveckling?". *Økonomistyrning & Informatik*, 14:381-405.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992) "The balanced scorecard- Measures that Drive Performance". *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1992.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996) *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1999) *The Balanced Scorecard - från strategi till handling* Göteborg.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000) "Having Trouble with Your Strategy? Then map It". *Harvard Business Review* sep-oct 167 – 176.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004 a) "Measuring the strategic Readiness of Intangible Assets". *Harvard Business Review*, feb. 52 – 63.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004 b) *Strategy Map - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*". Harvard Business School Press, Boston.

Kommunal Ekonomi nr 4 2003.

Kommunal Ekonomi nr 5 2004.

Lindvall, J. (1997) "Styrkortet, en organisationsförändring". *Ekonomi & Styrning*, nr 4/97 s.14-17.

Lindvall J. (2001) "Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning", Studentlitteratur, Lund.

Lipe, M.G., Salterio, S. (2002) "The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures". *The Accounting Review*, Vol.75, No 3, s. 283 298.

Malmi T. (2001) "The Balanced scorecard in Finnish companies: A research note". *Management Accounting Research*, 12, s. 207-220.

Müller, J. O. (2005) *Utformning, användning och avtryck av flerdimensionella styrverktyg i statliga myndigheter*, Lund Business Press.

Nørreklit, H. (2000) "The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions". *Management Accounting Research*, 11:65-88.

Nørreklit, H. (2003) "The balanced scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard". *Accounting, Organisations and Society*. 28, 6, 591-619.

Olve, N. G., Roy, J., Wetter, M. (1999) "Balanced Scorecard i svensk praktik", Liber AB Malmö.

Otley, D. (1999) "Performance management: a framework for management control systems research". *Management Accounting Research*, 10.

Patel, R., & Tebelius, U. (1990) *Grundbok i forskningsmetodik-kvalitativt/kvantitativt*, Studentlitteratur, Lund.

Segerstedt, A. (1998) "Redovisningen bli mer icke – monetär". *Ekonomi & Styrning*, nr 3/98 s. 29-31.

Seymour, D., T. (1992) *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*, IHM Förlag AB, Göteborg.

Simons, R. (1995) *Levers of control; How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston: Harvard Business Scholl Press.

Southern, G. (2002) "From Teaching to Practice, via Consultancy, and then to Research?". *European Management Journal*, Vol.20, No. 4, s. 401-408.

Sundin, L. (1998) "Gör styrkortet praktiskt!". *Ekonomi & Styrning*, nr 2/98 s. 24-27.

Svenska Kommunförbundet (1998) *Konsten att styra. Exempel på kommunala Balanced Scorecard*. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.

Utvecklingsnämnden i Helsingborg (2004).

Wallström, M. (2004) "Det går att mäta även mjuka värden". *Computer Sweden* 2004-05-28 s.18.

Westin, C - J., Wetter M. (1998) "Det balanserade styrkortet: Håll styrkortet vid liv!". *Ekonomi & Styrning*, nr 3/98 s. 27-28.

Muntliga källor

Björn Olsson, controller på Utvecklingsnämnden (2005-05-12).

Siw Lundgren, utbildningssekreterare, Vuxenutbildningen (2005-05-12).

Ann- Sofie Andersson, enhetsansvarig, socialsekreterare, Försörjningsstöd (2005-05-12).

Marianne Wittgren, enhetsansvarig för Vuxenutbildningen (2005-05-12).

Elektroniska källor

www.di.se/sokarkiv/bsc/artomfattning1999.html.pdf (2005-05-01).

www.skl.se (2005-05-01).

<http://www.helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=553> (2005-05-10).

<http://www.helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=3861> (2005-05-13).

<http://www.helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=662> (2005-5-13).

<http://www.helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=673> (2005-05-10, 2005-06-01).

Bilagor

Bilaga 1 Uppsats sammanställning

Nr	Titel	Författare	Datum	Uppsatsens syfte
1	Målstyrning med inslag av Balanced Scorecard inom sjukvården	Jonas Lindberg Marco Dolenc Patrik Vinqvist	2005-03-03	Syfte är att beskriva och analysera hur målstyrning med inslag av Balanced Scorecard används inom sjukvården.
2	Vilken roll har belöningsystem vid implementering av Balanced Scorecard inom den offentliga sjukvården? - Ett primärt problem	Christian Hansson Erik Ödmansson Frida Kjellén	2005-01-11	Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka faktorer som har en motiverande påverkan på medarbetarna vid implementeringen av Balanced Scorecard inom den offentliga sjukvården.
3	En praktisk tillämpning av Balanced Scorecard - En fallstudie av Hjärt- och Lungdivisionen på Universitetssjukhuset i Lund	Anna Nyström Hanna Christina Fehland Maria Lind	2004-06-03	Syftet är att beskriva och analysera utformningen och tillämpningen av Balanced Scorecard i en sjukvårdsverksamhet samt studera huruvida modellen används som ett mätsystem eller ett managementsystem.
4	Amnesty - Balanced Scorecard för en ideell organisation	Eivor Bergman Miriam Alster	2003-12-17	Syfte är att utforma ett Balanced Scorecard för en humanitär ideell organisation.
5	Användandet av Balanced Scorecard inom den svenska offentliga hälso- och sjukvården - förändringar i modellen samt organisatorisk tröghet	Jesper Persson Jesper Persson Tommy Svensson	2003-01-17	Syfte är att beskriva ett exempel på användandet av Balanced Scorecard inom den svenska offentliga hälso- och sjukvården samt beskriva förändringar kopplat till modellen.
6	Balanced Scorecard inom offentlig verksamhet - Verksamhetsstyrning i Helsingborgs stad	Lars Rolkert Jonas Hammer	2002-01-17	Syftet med den här uppsatsen är att beskriva hur styrkortets uppbyggnad ser ut i en kommunal verksamhet. Dessutom vill vi beskriva hur införandet av BSC påverkar ett annat befintligt styrverktyg.
7	Balanserat styrkort i en polisorganisation - en fallstudie av Polisområde Malmö på användning och erfarenheter	Annika Larson Björn Gustafsson Mikael Engkvist	2002-01-17	Syfte är att beskriva och analysera användning och erfarenheter av det balanserade styrkortet i en polisorganisation.
8	Balanced Scorecard för elitfotbollsföreningar	Daniel Persson Peter Cederblad	2001-02-07	Syftet med vårt arbete är att konstruera ett Balanced Scorecard anpassat till svenska elitfotbollsföreningar, samt diskutera i vad mån ett sådant skulle förbättra den externa redovisningen.

9	Det är ett annat tänkande nu", Balanced Scorecard inom hälso- och sjukvården - En analys och diskussion av användning och effekter	Andreas Hermansson Fredrik Fröjdh Kristina Aronsson	2001-06-07	Syfte är att analysera och diskutera användning och effekter av ett fler dimensionellt styrsystem inom hälso- och sjukvården.
10	Balanced Scorecard i Praktisk Användning En studie av två landstingsorganisationers arbete med balanserade styrkort	Johan Åkesson Maria Öhling Olof Hugander	2001-01-15	Syfte är att analysera hur balanserade styrkort används inom landstingsvärlden.
11	Balanced Scorecard på en högskoleinstitution	Andreas Fondell Cecilia Nilsson Jan-Olof Müller	2000-11-20	Syfte är att analysera förutsättningar för användning av Balanced Scorecard på en högskoleinstitution.
12	Balanced Scorecard och processororientering - Hur påverkar processororientering utformning och införande av ett Balanced Scorecard	Klas Håkansson Martin Eliasson	2000-05-30	Syftet med detta examensarbete är att utföra en analys av process- orienteringens påverkan på utformning och införande av ett BSC
13	Balanced Scorecard & Belöningsystem - förenligt?	Camilla Jonsson Carl Fogelberg Josefine Nilsson Martin Hagenström	2000-01-26	Syftet med uppsatsen var att undersöka och analysera de teoretiska förut- sättningarna för en kombination av Balanced Scorecard och belöningsystem, samt att se hur vanlig kopplingen är.
14	Koordinatorn ett balanserat styrkort för Psykologiska institutionen?	Roger Alvesson Jonas Gillsander Petter Jeppsson	1999-01-26	Syftet med uppsatsen är att göra en analys av Psykologiska institutionens nuvarande ekonomistyrning, att analysera förutsättningarna för att använda ett balanserat styrkort på institutionen, att ta fram ett förslag på ett balanserat styrkort samt utvärdera vad detta kan tillföra Psykologiska institutionen med utgångspunkt ifrån nuvarande styrning.
15	Bevisa sambandet mellan The Balanced Scorecard och Kärnfysik - En fallstudie av utformandet av ett Balanced Scorecard på avdelningen för Kärnfysik vid Lunds universitet	Johan Bjerkemo Andreas Fondell Karolina Forsland Jan-Olof Müller	1999-01-26	Syftet med uppsatsen är att analysera utformningen av ett Balanced Scorecard för en offentlig och forskningsinriktad organisation.
16	Balanced Scorecard inom universitetet Fallstudie av Teologiska institutionen	Agneta Christoffersson Annika Hallgren Lisa Ståhlberg	1999-01-19	Syftet med uppsatsen är att undersöka om ett upprättande och användning av ett BSC skulle förbättra styrningen på Teologiska institutionen, och att upprätta en prototyp av ett BSC för institutionen.

17	Balanced Scorecard vid Nationalekonomiska Inatitutionen	Caroline Frisell Helene Nilsson Björn Ralling CarlL-Johan Wiedel	1999-01-18	I denna uppsats har man arbetat fram ett förslag på Kaplan&Nortons BSC till nationalekonomiska institutionen vid Lund universitet.
18	Balanced Scorecard En studie av Balanced Scorecard och dess perspektiv	Joakim Söderlund Clas Thott	1997-06-05	Syftet med uppsatsen är att analysera hur många och vilka perspektiv som är lämpliga i ett Balanced Scorecard.

Bilaga 2

Frågor till:

Björn Olsson, controller på Utvecklingsnämnden

Siw Lundgren, utbildningssekreterare, Vuxenutbildningen

Ann- Sofie Andersson, enhetsansvarig, socialsekreterare, Försörjningsstöd

Marianne Wittgren, enhetsansvarig, Vuxenutbildningen

Bakgrund

- När infördes BSC i enheten?
- Vad var orsaken till införandet av ett BSC?
- Varför var det lämpligt att införa ett nytt styrsystem i just denna enhet?
- Hur gick införandet tillväga rent praktiskt?
- Vilka hinder mötte Ni på vägen?
- Hur klarades dessa av?

Utformning

- Hur ser BSC ut, är det som det ursprungliga dvs. det litteratera eller finns det förändringar?
- I så fall vilka är dessa?
- Vem hade övergripande ansvaret för BSC utformningen?
- Behövde ni hjälp utifrån, ex konsulter?
- Hur många perspektiv innefattar Ert BSC?
- Vem har formulerat de kritiska framgångsfaktorerna?
- Hur många nyckeltal ingår i varje perspektiv?
- Vilken roll hade medarbetarna vid framtagningen av måtten?
- Hur många BSC det finns?
- Vad var det viktigaste att ta hänsyn till vid utformningen? Var det själva processen eller vara det kommande slutresultatet som styrde utformningen?

Uppföljning

- Hur ser uppföljningen ut och vilka åtgärder tas?
- Hur kommuniceras resultatet till alla leder i organisationen (medarbetarna) om så görs?
- Vad gör ni för att hålla BSC vid liv?
- Hur ofta uppdateras BSC?
- Finns det risker med uppdateringar? (ex uppdateras nedåt för att nå uppsatta mål- mister sin funktion?)
- Hur behandlas avvikelser från uppsatta mål?

Implementeringsprocessen

- Hur såg den processen ut?
- Vem var ansvarig och för vad?
- Hur lång tid tog implementeringsprocessen?
- Fanns det några problem i samband med implementeringsprocessen?
- Hur löstes dessa problem?

Effekter (Avtryck)

- Vad är en effekt?
- Vilka effekter har man uppnått med BSC?
- Vad anses ha blivit bättre eller sämre med BSC?
- Vilka problem har ni sött på med BSC?
- Vilka effekter var överraskande på gott och vilka på ond?
- Hur anser ni att användningen har förändrats över tiden och hur har utvecklingen gått?

Igår

- Vad tyckte ni var viktigast i BSC-arbetet när ni började använda BSC?
- Tyckte ni annorlunda om BSC:s fördelar respektive nackdelar under tiden som ni använde det?

- Vad det något som var särskild problematisk med BSC i er organisationen?
- På vilket sätt arbetade man innan med målformulering?
- På vilket sätt arbetade man innan med strategiformulering?
- Vilka var de kritiska framgångsfaktorerna?
- Vilka mått togs fram och av vem?
- Hur gick diskussionen kring utfallen till?
- Vilka personer deltog i dessa diskussioner?

Idag

- Vad anser Du ert BSC vara? Ett styr eller ett mätsystem?
- Vad är viktigaste med BSC-arbetet idag?
- Vilket perspektiv är i fokus? Och varför ej andra?
- Vad tillför BSC er organisation och varför?
- Finns det några problem med BSC, om ja vilka?
- Hur ser du på styrningen efter införandet av BSC?
- På vilket sätt arbetar man idag med målformulering och hur det går till?
- Vem deltar i arbetet?
- På vilket sätt arbetade man idag med strategiformulering?
- Vem deltar i arbetet?
- På vilket sätt arbetar ni med de kritiska framgångsfaktorerna?
- På vilket sätt arbetar ni med mått?
- När man tittar på orsak-vekan-samband, hur ser ni på det? (mellan kritiska framgångsfaktorer och perspektiv, eller mått och perspektiv)
- Vad uppfattar Du som den största skillnaden i användningen idag kontra i början av processen?
- Har syftet med BSC förändrats under årens lopp?

Imorgon

- Vad kommer att vara den viktigaste med BSC i framtiden?
- Kommer BSC att överleva?
- Pilotprojekt från början - fortfarande idag?

Egna funderingar?

Bilaga 3 Helsingborgs Stad organisation

HELSINGBORGS STADS ORGANISATION

