



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

**Kandidatuppsats**

Juni 2007

# **Koppling mellan belöningsystem och balanserat styrkort på individnivå**

– en fallstudie av Tierps Kommun

**Handledare:**

Gert Paulsson

**Författare:**

Eyllin Goanta

Thomas Möller

Agneta Olsson

# Sammanfattning

**Uppsatsens titel:** Koppling mellan belöningsystem och balanserat styrkort på individnivå – fallet Tierp Kommun

**Seminariedatum:** 5, juni, 2007

**Ämne/kurs:** 582 Kandidatuppsats, 10p

**Författare:** Eyllin Goanta, Thomas Möller, Agneta Olsson

**Handledare:** Gert Paulsson

**Nyckelord:** balanserat styrkort, individnivå, belöningsystem, icke-finansiella belöningar, finansiella belöningar.

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att utreda förutsättningarna för arbete med balanserat styrkort på individnivå och dess koppling till belöningar i en offentlig organisation.

**Metod:** För att lämna svar på utredningens syfte har vi använt en kvalitativ/deduktiv ansats. Alla av oss genomförda intervjuer var icke-strukturerade.

**Teoretiska perspektiv:** De teoretiska referenserna kommer från våra akademiska studier, studier i litteraturen om balanserat styrkort och belöningsystem, vetenskapliga artiklar samt tidigare forskning. Vidare för att ytterligare breda ut den teoretiska referensramen har vi genomfört intervjuer med tre forskare med stor erfarenhet och kunskap inom området balanserat styrkort.

**Empiri:** Under empiriavsnittet redovisas insamlat material från Tierps Kommun och tidigare studier om kommunens arbete med balanserat styrkort. Här finns även tre forskares utlåtande avseende arbete med balanserat styrkort.

**Slutsats:** Utifrån de förutsättningar som präglar Tierps Kommun i egenskap av en offentlig verksamhet samt utifrån befintlig teori, finner vi att de har kommit långt i sitt arbete med balanserade styrkort och i synnerhet med de individuella styrkort. Tierps kommun är unik i Sverige i avseendet att de har lyckats bryta ned sitt balanserade styrkort till individnivå. De har även hittat en lösning där man lyckats koppla styrkort till sitt belöningsystem. Kommunens arbete förtjänar att uppmärksammas samt är relevant för många andra kommuner i Sverige med liknande förutsättningar.

# Abstract

**Title:** The connection between reward system and balanced scorecard on individual level – the case study of Tierp municipality

**Seminar date:** 5<sup>th</sup> of June, 2007

**Course:** Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)

**Authors:** Eyllin Goanta, Thomas Möller, Agneta Olsson

**Advisor:** Gert Paulsson

**Key words:** Balanced scorecard, individual level, non-financial rewards, financial rewards

**Purpose:** The purpose of this thesis is to investigate the prerequisites of the work with balanced scorecard on an individual level, and its connection to rewards in a public organisation.

**Methodology:** In order to give an answer to the purpose of the investigation, we have used a qualitative/deductive approach. All of the interviews carried out by us were non-structured.

**Theoretical perspectives:** The theoretical references derive from our academical studies, studies from the literature concerning the balanced scorecard and reward systems, scientific articles and former science. To further expand the theoretical frame of reference, we have carried out interviews with three researchers that have a broad experience and knowledge within the balanced scorecard field.

**Empirical foundations:** In the empirical section we present gathered material from the municipality of Tierp, and former studies of the municipality's work with the balanced scorecard. Here we also find statements from the three researchers regarding work with the balanced scorecard.

**Conclusions:** Regarding the postulation of Tierp municipality being a public authority, as well as concerning existing theory, we find that they have come far in the work with the balanced scorecard, particularly with the individual scorecards. Tierp municipality is unique in Sweden in the context that they have succeeded to break down the balanced scorecard on an individual level. They have also found a solution where one is able to connect the scorecards to the rewarding systems.

The municipality's work deserves attention and is relevant to many other municipalities in Sweden with the same prerequisites.

# Förord

Personen som vi vill rikta ett särskilt tack till är vår handledare Gert Paulsson för hans engagemang och initierande stöd. De diskussioner vi haft under handledningstillfällena har varit väldigt givande och värdefulla. Tack vare vår handledares omsorg har vi kunnat fullfölja vår undersökning.

Därefter vill vi tacka Conny Rönnholm på Tierps Kommun som möjliggjorde för oss att använda Tierps kommun som fallorganisation. Han har varit vår kontaktperson under hela undersökningen.

Ett stort tack riktar vi även till Lars-Erik Andersson samt Teres Åkerman på Tierps Kommun.

Tack riktas även till Gert Paulsson, Jan Lindvall och Jan-Olof Müller som har berikat vår undersökning med expertiskunskap inom och erfarenheter av balanserad styrning.

Sist men inte minst vill vi tacka våra nära och kära som har varit ett stort stöd för oss under hela undersökningstiden och tagit hand om ”markservicen”.

Lund, juni 2007

---

Eyllin Goanta

Thomas Möller

Agneta Olsson

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING .....</b>	<b>6</b>
1.1	BAKGRUND.....	6
1.2	PROBLEMDISKUSSION.....	10
1.3	PROBLEMFÖRMULERING.....	12
1.4	SYFTE.....	13
1.5	MÅLGRUPP.....	13
1.6	AVGRÄNSNINGAR.....	14
1.7	DISPOSITION.....	14
<b>2</b>	<b>METOD .....</b>	<b>16</b>
2.1	REFERENSRAM.....	16
2.2	FORSKNINGSANSATS.....	16
2.3	FALLSTUDIE.....	17
2.4	UNDERSÖKNINGENS METODANSATS.....	17
2.5	DATAINSAMLING.....	18
2.5.1	<i>Insamling av primärdata.....</i>	<i>19</i>
2.5.2	<i>Insamling av sekundärdata.....</i>	<i>20</i>
2.6	KÄLLKRITIK.....	21
2.6.1	<i>Generaliserbarhet.....</i>	<i>22</i>
2.6.2	<i>Validitet och reliabilitet.....</i>	<i>22</i>
2.6.3	<i>Replikerbarhet.....</i>	<i>23</i>
2.7	VAL AV FALLORGANISATION.....	23
<b>3</b>	<b>TEORETISK REFERENSRAM .....</b>	<b>25</b>
3.1	FRÅN DEN TRADITIONELLA TILL DEN MODERNA VERKSAMHETSSTYRNINGEN.....	25
3.2	DET BALANSERADE STYRKORTET.....	27
3.2.1	<i>Introduktion.....</i>	<i>27</i>
3.2.2	<i>Grundidé.....</i>	<i>28</i>
3.2.3	<i>Det finansiella perspektivet.....</i>	<i>29</i>
3.2.4	<i>Kundperspektivet.....</i>	<i>29</i>
3.2.5	<i>Processperspektivet.....</i>	<i>30</i>
3.2.6	<i>Utvecklingsperspektivet.....</i>	<i>30</i>
3.2.7	<i>Uppbyggnad av det balanserade styrkort.....</i>	<i>31</i>
3.2.8	<i>Orsak-verkan-samband.....</i>	<i>32</i>
3.2.9	<i>Processen med det balanserade styrkortet.....</i>	<i>32</i>
3.2.10	<i>Individuellt styrkort.....</i>	<i>33</i>
3.2.11	<i>Kritik mot balanserat styrkort.....</i>	<i>34</i>
3.3	BELÖNINGSSYSTEM.....	36
3.3.1	<i>Syften med belöningar.....</i>	<i>36</i>
3.3.2	<i>Styrning med belöningsystem.....</i>	<i>38</i>
3.3.3	<i>Former för belöning.....</i>	<i>39</i>
3.4	DET BALANSERADE STYRKORTET SOM BAS FÖR BELÖNINGSSYSTEM.....	40
<b>4</b>	<b>EMPIRI.....</b>	<b>42</b>
4.1	BALANSERAT STYRKORT I OFFENTLIG SEKTOR.....	42
4.1.1	<i>Introduktion.....</i>	<i>42</i>
4.1.2	<i>Tierps Kommun.....</i>	<i>44</i>
4.2	RESULTAT AV INTERVJUER INOM TIERPS KOMMUN.....	46
4.2.1	<i>Balanserade styrkort.....</i>	<i>46</i>
4.2.2	<i>Belöningsystem och dess koppling till balanserade styrkort.....</i>	<i>49</i>
4.3	TIDIGARE ERFARENHETER.....	52
4.3.1	<i>Balanserade styrkort.....</i>	<i>52</i>
4.3.2	<i>Belöningsystem och dess koppling till balanserade styrkort.....</i>	<i>53</i>
4.4	INTERVJUER MED FORSKARE.....	53
4.4.1	<i>Balanserade styrkort.....</i>	<i>53</i>

4.4.2	<i>Belöningsystem och dess koppling till balanserade styrkort</i>	57
<b>5</b>	<b>ANALYS</b>	<b>60</b>
5.1	BALANSERADE STYRKORT	60
5.2	BELÖNING OCH DESS KOPPLING TILL BALANSERADE STYRKORT	64
<b>6</b>	<b>RESULTATDISKUSSION OCH SLUTSATSER</b>	<b>69</b>
6.1	KUNSKAPSBIDRAG	69
6.2	FÖRSLAG TILL VIDAREFORSKNING	74
<b>7</b>	<b>REFERENSLISTA</b>	<b>76</b>
7.1	BÖCKER	76
7.2	ELEKTRONISKA KÄLLOR	77
7.3	MATERIAL FRÅN FALLORGANISATION	77
7.4	MUNTLIGA KÄLLOR	78
7.4.1	<i>Intervju med Conny Rönnholm</i>	78
7.4.2	<i>Intervju med Lars-Erik Andersson</i>	78
7.4.3	<i>Intervju med Teres Åkerman</i>	78
7.4.4	<i>Intervju med Gert Paulsson</i>	78
7.4.5	<i>Intervju med Jan Lindvall</i>	79
7.4.6	<i>Intervju med Jan-Olof Müller</i>	79
7.4.7	<i>Metodföreläsning</i>	79
7.5	TIDSSKRIFTER	79
7.6	EKONOMI OCH STYRNING	80
7.7	UPPSATSER	80
7.8	LICENTIATE	80
<b>8</b>	<b>APPENDIX:</b>	<b>81</b>
8.1	BILAGA 1 TIERPS KOMMUN, GEOGRAFISK PLACERING	81
8.2	BILAGA 2 TIERPS KOMMUN, POLITISK ORGANISATION	82
8.3	BILAGA 3 TIERPS KOMMUN, TJÄNSTEMANNAORGANISATION	83
8.4	BILAGA 4 TIERPS KOMMUN, VISION	84
8.5	BILAGA 5 TIERPS KOMMUN, KOMMUNENS STYRKORT	85
8.6	BILAGA 6 TIERPS KOMMUN, LÖNEMALL, DEL 1	86
8.7	BILAGA 7 TIERPS KOMMUN, LÖNEMALL, DEL 2	87
8.8	BILAGA 8 TIERPS KOMMUN, EXEMPEL PÅ INDIVIDUELLT STYRKORT	88
8.9	BILAGA 9 INTERVJUFRÅGOR	89

# 1 Inledning

---

*I inledningen av denna studie ges en kort introduktion av omvärldssituationen. Därefter presenteras styrning, styrsituation, styrsystem och styrverktyg i kort. Sedan följer problemdiskussion, syfte, målgrupp och avgränsningar. Kapitlet avslutas med en disposition av uppsatsen där det kortfattat förklaras vad varje kapitel innehåller.*

---

## 1.1 Bakgrund

Det *balanserade styrkortet* har funnits i cirka femton år. Sedan dess har många företag provat de tankar som begreppet står för.<sup>1</sup> Det finns idag organisationer som eftersträvar en nedbrytning av styrkortet till *individnivå*<sup>2</sup> även om detta inte var tanken från början.<sup>3</sup> När man inför styrkort på individnivå bör man så småningom även fråga sig om dess mått kan ligga till grund för *belöningsystem*.<sup>4</sup> Detta är vad vår uppsats handlar om. Kopplingen mellan belöningsystem och det balanserade styrkortet på individnivå.

Den traditionella verksamhetsstyrningens främsta syfte har varit att öka effektiviteten i företagen med fokus på kostnadssidan.<sup>5</sup> Detta fungerade väl under industrisamhällets tidsålder, men då informationssamhället började växa fram under slutet av 70-talet ändrades förutsättningarna för företagens verksamhetsstyrning.<sup>6</sup> Den stabilitet som tidigare var aktuell för många organisationer är inte längre deras verklighet. Tilltagande och pådriven globalisering, starkare ägarorientering, utveckling av ny informationsteknologi samt framväxt av kunskapsföretag är viktiga faktorer som pressar fram ett behov av förändrad styrning. Det nya företagsklimatet med det ökade informationsflödet ställer även nya krav på verksamhetsstyrningen som informationsbärare vid planering, beslut, kontroll och styrning. Den traditionella verksamhetsstyrningen har kritiserats för att ge missvisande information vid beslutsfattande.<sup>7</sup>

Nu för tiden är organisationer nödgade till att vara mer öppna för omvärlden samtidigt som det krävs nya fungerande flerdimensionella styrverktyg för att styra de interna

---

<sup>1</sup> Olve, N-G. et al. (2004), s. 5

<sup>2</sup> Olve, N-G. et al. (1999), s. 142

<sup>3</sup> Lindvall, J. (1997), s. 34

<sup>4</sup> Olve, N-G. et al. (1999), s.142

<sup>5</sup> Olve, N-G. et al. (1997), s. 18

<sup>6</sup> Kaplan, R. Norton, D. (1996a), s. 3

<sup>7</sup> Olve, N-G. et al. (1997), s. 18f

delarna. ”Flerdimensionella styrverktyg används idag i företag och förvaltningar världen över”<sup>8</sup>.

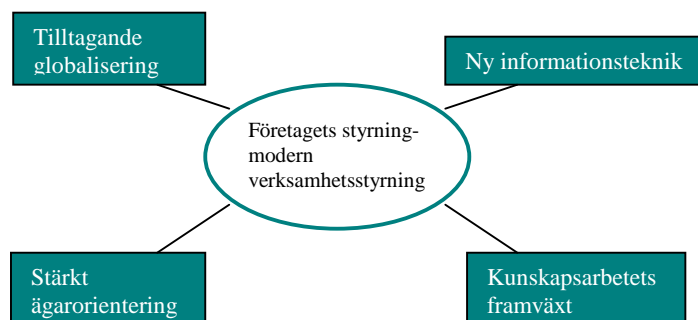
Det är ytterst viktigt att anpassa styrverktyg som helhet till styrförutsättningarna i och utanför organisationen. Allt måste hänga samman på ett mer flexibelt sätt än tidigare, i en form av symbios med omvärlden.

Inom verksamhetsstyrning har det genom tiderna alstrats ett stort antal teorier. En av dessa är den *situationsanpassade ansatsen*.<sup>9</sup> Vi skulle vilja presentera vår syn på verksamhetsstyrning som tillämpats i föreliggande undersökning, med hjälp av följande citat från Otley:

*The contingency theory of management accounting suggests that there is no universally applicable system of management control but that the choice of appropriate control techniques will depend upon the circumstances surrounding a specific organization.*<sup>10</sup>

Man kan se på verksamhetsstyrning på olika sätt. Ett av dessa är just den situationsanpassade ansatsen. I årtionden har man inom verksamhetsstyrningsforskningen försökt att se hur alla delar hänger samman. Den situationsanpassade ansatsen säger att styrsystemets utformning skall anpassas efter organisationens både externa och interna faktorer. Ett centralt antagande inom den situationsanpassade ansatsen är att det inte finns något sätt att styra organisationer som kan appliceras i alla styrsituationer.<sup>11</sup>

Här nedan följer två modeller, vilka ofta används inom verksamhetsstyrning, som vi har lyft fram för att bättre illustrera vårt syfte.



**Figur 1** - Faktorer som påverkar framväxten av en modern verksamhetsstyrning. Källa: Lindvall<sup>12</sup>

<sup>8</sup> Müller, J-O (2005), s. 5

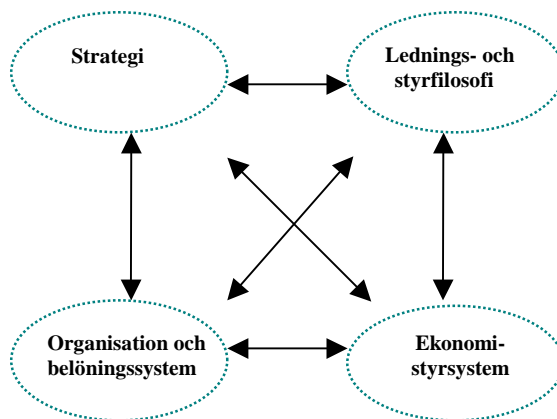
<sup>9</sup> Anthony, R.N. Govindarajan, V. (2003), s. 635

<sup>10</sup> Föreläsningssanteckningar, FEK 551 (VT 2007, 070123)

<sup>11</sup> Emmanuel, C. et al. (1995), s. 57f

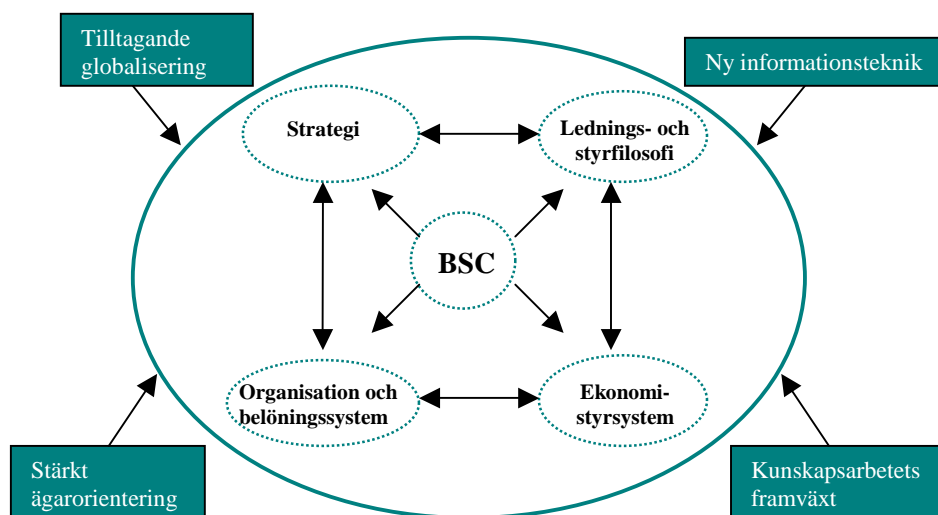
<sup>12</sup> Lindvall, J. (2001), s. 15





**Figur 2** – Verksamhetsstyrningsmodell. Källa: Föreläsningsanteckningar FEK551<sup>13</sup>

Dessa modeller har vi kombinerat till en. Modellen nedan är en form av miljöbeskrivning vilket är vårt sätt att försöka placera vårt syfte i ett större sammanhang.



**Figur 3** - Miljöbeskrivning<sup>14</sup>

Styrning sker inte enbart med en metod, utan med flera. Det finns ingen metod som kan lösa företagets alla problem, men med genomtänkta tillämpningar kan många av metoderna sammantaget innebära ett betydande framsteg. Styrningen måste betraktas i sitt organisatoriska sammanhang, dvs. företagets unika situation måste beaktas.

”Redan 1987 skrev Robert S. Kaplan ” Relevance Lost – the rise and fall of management accounting” där han tillsammans med sin medförfattare Thomas Johnson

<sup>13</sup> Föreläsningsanteckningar, FEK 551 (VT 2007, 070123)

<sup>14</sup> Miljöbeskrivning – kombination av figur 1 och figur 2

fastslog att det inte går att styra dagens företag med gårdagens metoder.”<sup>15</sup> Metoderna de åsyftade var traditionella metoder för budgetering och kalkylering, verktyg som började användas redan på 1920-talet. Företagen hade fram till 1980 traditionell arbetsfördelning och specialisering som har funnits i gamla tiders industriföretag. Chefen hade ansvaret för allt tankearbete och vaktade över arbetarna så att de lydde utan att ifrågasätta. Det fanns en tydlig separation mellan tanke och utförande vilket bidrog till att bokstavsmetoder som ABC, TQM och PM föddes<sup>16</sup>. En del av dessa hade fokus på arbetsprocessen medan andra inriktade sig på den traditionella ekonomistyrningen.

År 1992 utvecklade Robert S. Kaplan<sup>17</sup> och David P. Norton<sup>18</sup> ett nytt flerdimensionellt styrverktyg för ekonomistyrning, Balanced Scorecard. I Sverige översatte man detta till *balanserat styrkort*. Det balanserade styrkortet syftade till att uppnå företagets strategiska mål och vision genom att koppla visionen direkt till det operativa arbetet genom mätningar.<sup>19</sup> Detta var ett helt nytt och annorlunda tankesätt. Plötsligt var det mer än enbart de finansiella delarna som företagen skulle fokusera på. Kaplan och Norton lyckades integrera flera av tidigare nämnda bokstavsmetoder i sin modell. Det balanserade styrkortet var ett styrverktyg som Kaplan & Norton ursprungligen tagit fram för privata företag men som i stor omfattning spridits till offentliga organisationer. Det som kan vara problematiskt är att den offentliga organisationen, till skillnad från näringslivet, företräds av demokratiskt valda politiker som förvaltar ägarnas intressen för samhällets bästa. Den offentliga sektorn har inte vinstmaximering som mål. ”Vinstdrivande organisationer använder styrkort för att tydliggöra sambanden mellan den löpande verksamheten och de långsiktiga vinsterna. I icke-vinstdrivande organisationer finns sällan något sådant långsiktigt, enkelt mål.”<sup>20</sup> Dessa skillnader mellan det privata näringslivet och den offentliga sektorn kan motivera vissa anpassningar och modifieringar av det balanserade styrkortet.<sup>21</sup> Det viktiga att poängtera är att verktyget är töjbart och att det kan vara svårt att avgöra hur rätt modifieringar och anpassningar till den egna verksamheten görs.

Det balanserade styrkortets viktiga roll är att bidra till att organisationens strategi implementeras på rätt sätt. För att det skall kunna ske är det av yttersta vikt att det balanserade styrkortet interagerar med organisationens övriga styrsystem, oavsett om det rör sig om den privata eller offentliga sektorn.

---

<sup>15</sup> Nordstrand, M. Högsta, S. (2000), s. 13

<sup>16</sup> Nordstrand, M. Högsta, S. (2000), s. 13f

<sup>17</sup> Professor vid Harvard University

<sup>18</sup> Konsult

<sup>19</sup> Lindvall, J. (2001), s. 208

<sup>20</sup> Olve N-G. et al. (2003), s. 43

<sup>21</sup> Olve N-G. et al. (2004) s. 273

*Individuellt styrkort* är en vidareutveckling av balanserat styrkort. Det är inte konstigt att tankarna kring individuella styrkort kommit just under de senaste åren då möjligheterna och kraven för anställda ibland kan upplevas som enorma. Det är viktigt för den enskilde individen att veta vad som skall prioriteras i det dagliga arbetet. Många ställer sig frågor om de verkligen kan det de behöver för att kunna sköta sina arbeten. Det kan tänkas att många upplever att de inte hänger med i utvecklingen längre. Är det viktigt att vara uppdaterad?<sup>22</sup> Kan det individuella styrkortet vara lösningen på problemet?

En annan viktig komponent i styrning är *belöningsystem*. Syftet med belöningsystem och verksamhetsstyrning är att påverka medarbetarnas agerande för att uppnå målkongruens. Många företag anser att deras belöningsystem inte motsvarar omvärldens krav. Det konventionella lönesystemet bildades efter andra världskriget och var anpassat till tidens rådande omständigheter med stabil marknad och måttlig konkurrens. Den stabilitet som tidigare var aktuell för många organisationer, är inte längre deras verklighet. De anställdas kompetens har ökat och mellanchefernas betydelse som kommunikatörer minskat i en organisation, vilket har resulterat i att organisationer har blivit mer platta än förr. Ovan nämnda faktorer har bidragit till att organisationer måste se över sina traditionella lönesystem och anpassa dessa till dagens krav på anställda och organisation. Nu för tiden är företagen nödgade till att slåss om de bästa medarbetarna vilket har resulterat i att gårdagens lönesystem övergått till att bli dagens belöningsystem. Det nya belöningsystemet innebär att man kan belöna sina anställda utifrån många fler parametrar än tidigare, vilket är komplicerat. Dessa skulle kunna underlättas genom att man kopplar belöning till balanserat styrkort.

## 1.2 Problemdiskussion

Enligt en undersökning som Kaplan & Norton gjorde år 2000 var det 13 av 15 användare av det balanserade styrkortet som använde det *som grund för belöning*.<sup>23</sup> Idag arbetar fler och fler företag med balanserat styrkort och det är värt att notera att många som redan använder styrkortet menar att de planerar att knyta det till sina belöningar i framtiden.<sup>24</sup>

De traditionella sätten att belöna i en organisation är väldigt ofta utfall mot budget eller finansiella nyckeltal. Många av de företag som har infört det balanserade styrkortet arbetar idag parallellt med budget. Enligt Olve<sup>25</sup> et al har det balanserade styrkortet på senare år ibland framställts som en ersättning av budgetering, som beskrivits som en

---

<sup>22</sup> Nordstrand, M; Högsta, S. (2000), s. 93

<sup>23</sup> Arvidsson, P; Samuelsson, L. A. (2001), s. 139

<sup>24</sup> Olve N-G. et al. (2003), s. 283

<sup>25</sup> Professor i företagsekonomi vid Linköpings universitet och konsult på TGC Cepro

stelnad och föråldrad samt byråkratisk form av styrning<sup>26</sup>. Det balanserade styrkortet kanske inte kan ersätta budget, men kan åtminstone komplettera det som ett viktigt styrverktyg. Intressant är att titta på om det balanserade styrkortet kan få den roll som budget tidigare haft om de finansiella budgetnyckeltalen såsom ROI<sup>27</sup>, EVA<sup>28</sup> och räntabilitetsmått ersätts av finansiella och icke-finansiella styrkortsått när det gäller bestämning av belöningsystem.

Om ett företag funderar på att använda det balanserade styrkortet som grund för belöningsystem, bör man titta närmare på hur ett sådant system kan konstrueras. Det är betydligt lättare att ha ROI- eller EVA-tal som mål för verksamheten i motsats till styrkortsått. Ett bra exempel kan vara ett företag som har ett balanserat styrkort med fem fokusområden samt tre ått per fokusområde, vilket slutligen kommer att resultera i femton (fem gånger tre) ått av olika karaktär. Om dessa kommer att ligga som grund för belöning kan ett sådant system vara svårt att administrera. Bör spektret av dessa femton olika ått från finansiella<sup>29</sup>, genom processororienterade<sup>30</sup>, till icke-finansiella<sup>31</sup> som man får fram, vägas samman eller ej? Hur skulle det gå till? Hur skulle man kunna göra det på ett hanterligt sätt?

Vidare är frågan om det bör vara en direkt formelbaserad belöning<sup>32</sup>, som räknas fram med hjälp av ett kalkylprogram som resulterar i ett underlag för belöning, eller icke-formelbaserad belöning<sup>33</sup> där det finns vissa inslag av subjektiv bedömning från en chef? När det gäller det balanserade styrkortet som grund för den formelbaserade belöningen, skulle man kunna tänka sig att vikta de finansiella och icke-finansiella måtten till ett snittmått. Utifrån det skulle man kunna tänka sig att ha en bonus- eller lönestege, dvs. ett visst värde på snittmåtten resulterar i viss belöning. Ett annat alternativ är den icke-formelbaserade belöningen, där man utgår från det balanserade styrkortet med dess femton olika ått och använder det vid lönesamtal, utan att vikta måtten. En chef skulle kunna bedöma sina underställdas prestationer och belöna dem utifrån det han själv anser är rätt, med inslag av subjektiv bedömning. En fråga som man bör ställa sig här är vilken av dessa två varianter som är lämplig att använda sig av vid utformningen av belöningsystemet. Intressant vore att se hur styrningen kopplas och till vad? Detta är exempel på belöningsystemets olika designparametrar<sup>34</sup> som kan användas vid uppbyggandet av belöningsystem.

---

<sup>26</sup> Olve N-G. et al. (2004), s. 158

<sup>27</sup> ROI = Return on investment

<sup>28</sup> EVA = Economic Value Added

<sup>29</sup> Exempel på dessa är ROI, EVA, budgetuppföljningsått

<sup>30</sup> Exempel på dessa är ått som mäter ledtider

<sup>31</sup> Exempel på dessa kan vara hur man mäter utveckling av medarbetare med vidare utbildning

<sup>32</sup> Se Anthony, R; Govindarajan, J. (2003), kap 12

<sup>33</sup> Ibid

<sup>34</sup> Se Anthony, R; Govindarajan, J. (2003), s. 574

Just *kopplingen till belöningar* är någonting som har visat sig vara en komplicerad fråga. I litteraturen kan man hitta exempel på att det förs fram att det balanserade styrkortet har en potentiell svaghet, det är svårt att knyta belöningar till styrkortet. Olve et al skriver att de har talat med klienter och deltagare vid olika konferenser, som bekräftar att de inte har lyckats med sina styrkortssatsningar, eftersom belöningsystemen inte har främjat det avsedda beteendet. En del av de tillfrågade menar att det är omöjligt att ändra ett visst beteendemönster om det inte knyts till en påtaglig belöning.<sup>35</sup> Detta tycker vi är intressant. Vad menar Olve et al, med påtaglig belöning? Är det finansiell eller icke-finansiella? Är det finansiell han syftar på, borde man kanske titta på om en icke-finansiell belöning kan ändra ett visst beteende istället för finansiell? De exempel på organisationer som vi hittade i litteraturen<sup>36</sup> och som har kopplat sina belöningsystem till styrkortet har till stor del använt sig av de finansiella måtten i det balanserade styrkortet.

Det förordas försiktighet av Kaplan och Norton vid användandet av det balanserade styrkortets mått i belöningsystem men vi upplever att de är ganska öppna för att man skall kunna göra det.<sup>37</sup> Det är fortfarande ett ganska outvecklat område eftersom alla har lön men inte ett individuellt styrkort. Kaplan och Norton säger även att man bör koppla det balanserade styrkortet till belöningsystem för att organisationer skall kunna använda balanserat styrkort som ”ramverk för sina managementsystem” på längre sikt.<sup>38</sup>

### 1.3 Problemformulering

Enligt Jan Lindvall<sup>39</sup> är verksamhetsstyrningen fortfarande under utveckling. Ett av inslagen är att man går in mot individnivå, *individuella styrkort*, och ett annat är att man *kopplar* individuella styrkort med *belöningsystem*.<sup>40</sup> Enligt Samuelsson, L<sup>41</sup> har det skrivits en hel del om balanserat styrkort men belöningsystem och deras roll som styrmedel i företag har hittills behandlats föga i forskning och ekonomisk litteratur i Sverige. Vad vi kunnat konstatera utifrån vår egen undersökning av litteraturen och tidigare uppsatser har det diskuterats mycket kring balanserade styrkort och belöningsystem men inte så mycket kring det individuella styrkortet och dess koppling till belöning.

---

<sup>35</sup> Olve N-G. et al. (2003), s. 283

<sup>36</sup> Olve N-G. et al. (2003), s. 285, 289

<sup>37</sup> Kaplan, R; Norton, D. (1999), s. 207

<sup>38</sup> Kaplan, R; Norton, D. (1999), s. 264

<sup>39</sup> Jan Lindvall, universitetslektor och docent vid Uppsala Universitet

<sup>40</sup> Telefonintervju med Jan Lindvall

<sup>41</sup> Samuelson, L. (2001), s. 139

Vi ville bidra till den pågående akademiska diskussionen avseende balanserat styrkort och letade efter ett relativt utforskat område. Den kunskapslucka som vi lagt märke till berör två fenomen som inte täcks av de teorier och antaganden som vi hittills disponerar<sup>42</sup>. Den ena är balanserat styrkort på individnivå och den andra är kopplingen mellan det individuella styrkortet på individnivå och belöning. Eftersom det är relativt mycket som har skrivits om det privata näringslivet avseende balanserat styrkort, men inte så mycket om *den offentliga sektorn* vore det ytterst intressant att få möjlighet att undersöka dessa fenomen och förutsättningarna för dessa i en offentlig organisation.

Vi kommer att studera dessa två fenomen genom att försöka hitta förklaringar till, uttolka, analysera samt diskutera kring dessa genom att göra en fallstudie av Tierps Kommun då de arbetar med individuella styrkort.<sup>43</sup> Problemet är tänkt att förstås utifrån teorier kring balanserat styrkort och belöningsystem.

## 1.4 Syfte

Med utgångspunkt i problemdiskussionen har vi kommit fram till följand syfte:

*att utreda förutsättningarna för arbete med balanserat styrkort på individnivå och dess koppling till belöningar i en offentlig organisation.*

## 1.5 Målgrupp

Vår undersökning och dess resultat riktar sig i första hand till vår handledare, seminariedeltagarna samt andra studenter.

Vår förhoppning är att den kan inspirera universitetsvärlden för vidare studier samt vidare utveckling av den pågående akademiska diskussionen inom området flerdimensionella styrverktyg.

Större organisationer, både inom den offentliga sektorn och det privata näringslivet som redan idag arbetar med balanserat styrkort, kan med hjälp av vår uppsats få inspiration samt motivation till att utveckla arbetet till att omfatta även det individuella styrkortet samt koppla det till belöning.

Vår förhoppning är att vårt kunskapsbidrag kan vara tillgänglig för alla som är intresserade av problematiken kring flerdimensionella styrverktyg och i synnerhet

---

<sup>42</sup> Teoretiskt problem, enligt metodlektion (070330) se muntliga källor i källförteckning

<sup>43</sup> <http://www.skl.se/artikel.asp?A=8758&C=4778&ArticleVersion=26> (070406)

problematiken kring det balanserade styrkortet på individnivå och dess koppling till belöning.

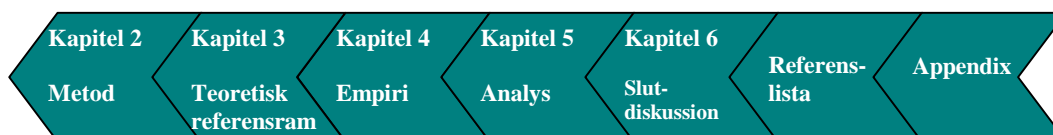
## 1.6 Avgränsningar

Följande avgränsningar har gjorts p.g.a. den korta undersökningstiden. I vår utredning har vi valt att fokusera på *en kommun* som använder sig av det balanserade styrkortet på individnivå. Vidare har vi fördjupat oss i en avdelnings, den gemensamma servicens<sup>44</sup>, arbete med det individuella styrkortets tillämpning samt dess koppling till belöning.

Det förekommer många olika begrepp inom området som vi ämnar studera, såsom ekonomistyrning och verksamhetsstyrning. Vi har valt att använda oss av begreppet verksamhetsstyrning. När det gäller de konkreta verktygen har vi valt att kalla dessa för styrverktyg. Med individ menar vi alla individer i en organisation inklusive ledningen.

## 1.7 Disposition

Denna utredning disponeras på följande sätt:



*Figur 4 - Utredningens disposition*

**Kapitel 2** beskriver våra metodologiska överväganden och dess relevans för vår utredning.

**Kapitel 3** har vi gjort till en teoretisk referensram som består av fem delar vilka behövs för att introducera läsaren i de relevanta teorier som underbygger vårt syfte.

**Kapitel 4** presenterar den av oss insamlade empirin som är relevant för vår utredning.

**Kapitel 5** är analysen av teorin och den insamlade empirin.

---

<sup>44</sup> Se Appendix för Tierps kommuns tjänstemannaorganisation

**Kapitel 6** innehåller vårt kunskapsbidrag, slutdiskussion och eventuella reflektioner. Förslag till fortsatta undersökningar återfinns i detta kapitel.

**Referenslista** följer efter kapitel 6 där vi har samlat all vår referenslitteratur.

**Appendix** innehåller bilagor för att läsaren skall kunna skapa sig en bättre uppfattning om undersökningsobjektet.



## 2 Metod

---

*I kapitlet nedan redovisar vi studiens angreppssätt, dvs. hur vi har genomfört vår utredning samt de metoder vi använt oss av under studiens gång. Vidare redogör vi för hur det empiriska materialet samlades in och utvärderades, dvs. vår undersökningsansats.*

---

### 2.1 Referensram

Vår referensram utgörs av de kunskaper, normer och värderingar vi har om begreppen som vi använder i denna uppsats. Dessa värderingar styr i sin tur sättet att se på studieobjektet och hur informationen inhämtas samt hur den tolkas.

### 2.2 Forskningsansats

Av alla vetenskapliga metoder för att angripa problemställningen som vi tittat på har vi valt att fokusera på den *deduktiva ansatsen* då vår studie bygger på teori med insamling av empirisk data. Kritik mot detta tillvägagångssätt är att viktig information riskerar att förbises då forskaren endast söker efter den information denne finner relevant.<sup>45</sup> Vi har utgått ifrån teorin om balanserat styrkort, belöning samt belöningskoppling till balanserat styrkort och även försökt att vara öppna för nya utmaningar som inte finns nämnda i litteraturen.

Beroende på utredningens syfte kan dessa forskningsansatser delas upp i ytterligare två, nämligen deskriptiv- och normativ ansats. Vi har valt att använda oss av den *deskriptiva ansatsen* eftersom denna beskriver *hur* vår fallorganisation använder sig av balanserat styrkort och belöning, inte hur den *bör* använda sig av balanserat styrkort och belöning.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Jacobsen, D I. (2002), s. 34f

<sup>46</sup> Artsberg, K. 2 (2005), s. 32ff

## 2.3 Fallstudie

Syftet med denna studie är inte enbart att försöka generalisera utan även utreda förutsättningarna för arbete med balanserat styrkort på individnivå och dess koppling till belöningar i en offentlig organisation. För att kunna besvara vår problemformulering har vi genomfört *en fallstudie*,<sup>47</sup> där vi närmare studerat en kommun, Tierps Kommun, för att på så sätt få mer detaljerad information.<sup>48</sup>

Enligt Gummesson kan fallstudier vara av olika karaktär.<sup>49</sup> Det går dels att göra en studie för att komma åt någonting generellt. Man kan även göra en studie för att lära sig någonting om just detta fall. I en fallstudie undersöker man en specifik företeelse, t ex ett program, en händelse, en person, ett skeende, en institution eller en social grupp.<sup>50</sup>

Valet av fallstudie motiverar vi dels genom att denna typ av studie tillåter oss att gå på djupet, och dels för att vår problemställning är situationsanpassad. Vi kommer att försöka dra vissa generella slutsatser samt ta upp det som kanske är unikt för just denna fallstudie. Den kritik som finns mot användandet av fallstudier som vetenskaplig metod kan vi hitta en sammanfattning av i Gummessons bok:<sup>51</sup>

- fallstudier saknar statistisk validitet
- fallstudier är användbara för att generera hypoteser men inte för att testa dem
- man kan inte generalisera från fallstudier

Vi anser att kritiken är befogad och är fullt medvetna om att vi inte kan generalisera i alla aspekter, samt att vårt arbete inte kommer att kunna ligga till grund för några statistiska undersökningar.

## 2.4 Undersökningens metodansats

Det finns olika tillvägagångssätt för att samla in empirin. Metodansatsen för insamling av empiri kan delas in i två huvudgrupper vilka är kvalitativ- och kvantitativ ansats. Vi valde att använda oss av *den kvalitativa ansatsen*. Genom denna metod är empirin insamlad i form av ord som förmedlar meningar. Forskaren samlar in information utan att försöka påverka innehållet, för att sedan strukturera och kategorisera

---

<sup>47</sup> Jacobsen, D. I. (2002), s. 102

<sup>48</sup> Lundahl, U. Skärvad, P-H. (1999), s. 187

<sup>49</sup> Gummesson, E. (1985), s. 53

<sup>50</sup> Merriam, S. (1994), s. 24

<sup>51</sup> Gummesson, E. (1985), s. 55

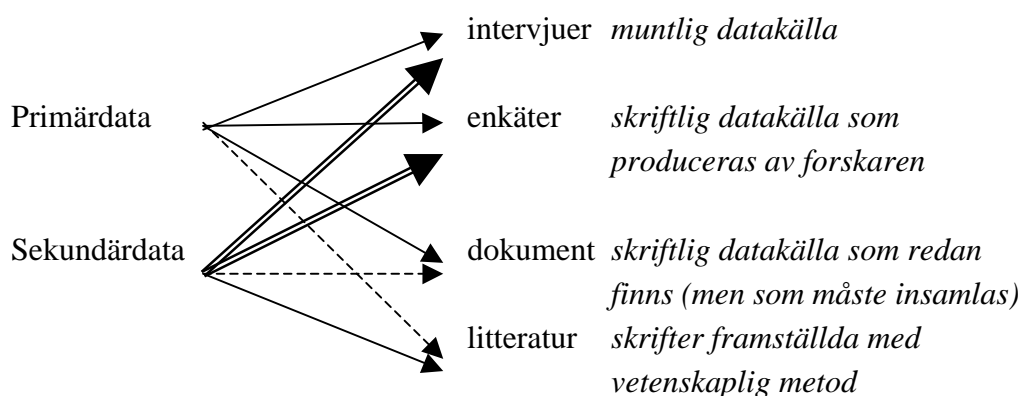
informationen.<sup>52</sup> Fördelen med denna metod är att detaljer och nyanser från varje intervjuobjekt kommer fram.

Att endast göra en kvantitativ undersökning skulle inte ge oss tillräckligt med information, då erhållna data ofta är av övergående karaktär.<sup>53</sup> Vi anser därför att den kvantitativa forskningsstrategin inte alls lämpar sig för vår studie då den lägger för stor vikt vid kvantifiering när det gäller insamling och analys av data.<sup>54</sup>

## 2.5 Datainsamling

Vid alla empiriska undersökningar är valet av metod för datainsamling ett viktigt beslut.<sup>55</sup> Det vanligaste sättet att samla in information vid en fallstudie är en kombination av flera olika datainsamlingsmetoder, såsom genomgång av skriftligt material, intervjuer, enkäter, etc. som kan vara relevanta för studien i fråga och som är tillgängliga för forskarna/utredarna.<sup>56</sup>

Vid insamling och behandling av data nämns två olika typer av data. Dessa är *primärdata* och *sekundärdata*.<sup>57</sup> Kristina Artsbergs modell visar vilken typ av information som kan klassificeras som primär- respektive sekundärdata.



**Figur 5 - Några olika möjliga datakällor**<sup>58</sup>

<sup>52</sup> Jacobsen, D. I. (2002), s. 57ff

<sup>53</sup> Jacobsen, D. I. (2002), s. 142ff

<sup>54</sup> Bryman, A. Bell, E (2005), s. 105-108

<sup>55</sup> Lundahl, U; Skärvad P-H, (1982), (1999), s. 113

<sup>56</sup> Lundahl, U; Skärvad P-H, (1982), (1999) s. 192

<sup>57</sup> Jacobsen, D. I. (2002), s. 152

<sup>58</sup> Artsberg, K. (2005), s. 45

## 2.5.1 Insamling av primärdata

Enligt Kristina Artsbergs<sup>59</sup> inser man att primärdata är data som samlats in av forskaren själv, i detta fall oss, för den aktuella situationen, vilken är vår utredning av förutsättningarna för arbete med balanserat styrkort hos Tierps Kommun. Vid insamling av primärdata har vi använt oss av *tre olika sätt* att hämta information.

Utifrån egna erfarenheter har vi konstaterat att det är ytterst viktig att skapa sig en så omfattande och bra bild som möjligt över ämnet man vill fördjupa sig inom. *Inledningsvis* har vi frågat vår handledare samt våra kurskollegor om tips på bra och relevant litteratur. *I nästa skede* har vi studerat information om vår fallorganisation från följande hemsidor: KEFU<sup>60</sup>, Sveriges Kommuner och Landsting samt Tierps Kommun. Vi har även gjort en noggrann undersökning av Tierps Kommuns organisation, budget samt årsredovisning. *Slutligen* har vi genomfört både telefonintervjuer och en personlig intervju.

### ***Val av respondenter***

Vi har valt att intervjua tre representanter från Tierps Kommun<sup>61</sup>. För att kunna erhålla så objektiva svar som möjligt har vi valt att intervjua personer *både med och utan personalansvar*. Orsaken till att det inte blev fler intervjuer var att vi hade tillgång till två tidigare skrivna uppsatser om Tierps arbete med det balanserade styrkortet. En av uppsatserna behandlar Tierps Kommuns arbete med det individuella styrkortet<sup>62</sup> och det andra arbetet med budget och BSC.<sup>63</sup>

Även om vi bara hade tre respondenter från Tierps Kommun förutsatte vi att dessa skulle ge oss en bra bild över vad organisationen har för synpunkter och inställningar till undersökningsämnet. Vi har vidare haft möjlighet att kontrollera detta genom att jämföra dessa svar mot de resultat som finns i tidigare skrivna uppsatser.

På grund av det långa avståndet<sup>64</sup> mellan Lund och Tierp har vi valt att genomföra våra intervjuer via telefon samt e-post. För att skapa oss en bättre bild av den kunskapslucka som finns inom ämnet har vi valt att komplettera vår empiri med intervjuer med forskare<sup>65</sup> inom området verksamhetsstyrning.

---

<sup>59</sup> Artsberg, K. (2005), s. 45

<sup>60</sup> Rådet för Kommunalekonomisk Forskning och Utbildning (KEFU) bildades i augusti 1984. Grundare, finansörer och uppdragsgivare är Lunds Universitet, Region Skåne och Skånes kommuner.

<sup>61</sup> Se förteckning över intervjupersoner på referenslistan

<sup>62</sup> Eriksson, M. (2004), s 1

<sup>63</sup> Nilsson, L. Wennerholm, F. Åkesson, F. (2006), s 1

<sup>64</sup> Se bilaga 8.1 Tierps kommun, geografisk placering

<sup>65</sup> Se förteckning över intervjupersoner i referenslistan

### ***Intervjumethodik och analys av intervjuerna***

För att öka flexibiliteten och inte styra för mycket har vi använt oss av den intervjuteknik med ”*icke-standardiserade intervjuer*”<sup>66</sup> som gör det möjligt att ha öppna frågor, vilket i sin tur ökar sannolikheten för uttömmande svar. Vi har även valt att ställa frågor som kan liknas vid bakgrundsfrågor. Dessa gav respondenterna en möjlighet att ostört börja med en längre bakgrundsbeskrivning, exempelvis en historisk utveckling.<sup>67</sup>

En icke-standardiserad intervju lägger tonvikten på personlig kontakt<sup>68</sup> vilket vi inte kunnat åstadkomma då alla våra intervjuer, förutom en personlig intervju, genomfördes via telefon och e-post. Varje intervju tog i genomsnitt en till en och en halv timme och spelades in på två diktafoner samtidigt för att på så sätt minska risken för förlust av relevant information. Ingen av respondenterna motsatte sig det faktum att vi använde oss av bandspelare under intervjuerna.

## 2.5.2 Insamling av sekundärdata

Inledningsvis använde vi oss av sekundärdata. Vi började med att söka igenom tidskrifter för att finna artiklar kring studieämnet. Detta gjordes genom Lunds universitets databas ELIN vilket innehåller bland annat ekonomiska tidskrifter och vetenskapliga artiklar. LOVISA är ett annat sökforum vid Lunds universitets databas som vi också utnyttjade för att hitta relevant litteratur för vår studie<sup>69</sup>. Bakgrundsinformation om fallorganisationen inhämtades med hjälp av sekundärdata från olika hemsidor såsom Sveriges Kommuner och Landsting samt Tierps Kommuns egen hemsida. Till sekundärdata räknar vi även in de vetenskapliga arbeten som vi samlat in för vår studie.

Kunskap om det balanserade styrkortet och dess praktiska funktion har erhållits från böcker från dess grundare, Kaplan & Norton<sup>70</sup> samt Olve et al<sup>71</sup> men även från andra som undersökt ämnet, exempelvis Jan Lindvall<sup>72</sup>, Stig Högsta<sup>73</sup> och Maria Nordstrand<sup>74</sup>. För att komplettera våra kunskaper om det balanserade styrkortet har vi läst några artiklar publicerade i ”*Ekonomi och styrning*”.<sup>75</sup> En sammanställning som är grunden för vår uppsats är en sammanställning gjord av Sveriges Kommuner och

---

<sup>66</sup> Lundahl, U; Skärvad, P-H; (1982), (1999), s. 120

<sup>67</sup> Ibid

<sup>68</sup> Lundahl, U; Skärvad, P-H; (1982), (1999), s. 120

<sup>69</sup> Libris uppsatsdatabas, Uppsater.se, Lunds Universitets - samt Xerxes uppsatsdatabas

<sup>70</sup> Robert Kaplan var professor vid Harvard universitet medan David Norton var konsult

<sup>71</sup> Se källförteckning

<sup>72</sup> Universitetslektor och docent vid Uppsala universitet

<sup>73</sup> Kap Ahl's Sverigechef samt författare till boken ”Personlig kompass med Balanced Scorecard för arbetsglädje och ökad effektivitet”

<sup>74</sup> Maria Nordstrand, skribent och medförfattare till ”Personlig kompass med Balanced Scorecard för arbetsglädje och ökad effektivitet”, se referenslista

<sup>75</sup> Ekonomisk tidskrift

Landsting, vilket är en kartläggning av alla svenska kommuner och deras erfarenheter av arbete med det balanserade styrkortet.<sup>76</sup>

Ytterligare tips inhämtades från referenserna i de böcker och forskningsmaterial vi läst igenom. Metodlitteraturen har inhämtats på samma sätt. Sekundärdata är data som redan samlats in eller återges av någon annan. Ingenting är i sig självt sekundärdata eller primärdata. En källa blir det ena eller det andra beroende på hur den används.<sup>77</sup>

## 2.6 Källkritik

Det tre viktigaste kriterierna för att kunna bedöma källor är, enligt Wiedersheim & Eriksson, *samtidskrav, tendenskritik och beroendekritik*.<sup>78</sup>

Vad *samtidskrav* beträffar anser vi att vi uppfyllde dessa, då alla intervjuer genomfördes under en relativt kort tidsperiod. *Tendenskritik* är en viktig ingrediens i en intervjuprocess. Man måste ställa sig frågan: ”Vilka egna intressen har uppgiftslämnaren i den här frågan?”<sup>79</sup> Respondenterna i undersökningen hade troligen ganska starka intressen då alla var väldigt engagerade i arbetet med det balanserade styrkortet, vilket i sin tur innebär att tendensen i de muntliga källorna var stor. Detta behöver dock inte vara negativt för undersökningen. Tvärtom blir det mer intressant när man upptäcker motsatta tendenser vid olika åsikter i organisationen. *Beroendet* mellan vissa respondenter bedömer vi som relativt stort då personer från samma organisatoriska nivå svarade ganska likartat. Arbetar man på samma kontor har man ofta snarlika perspektiv på saker och ting. Det är ganska naturligt att man ger liknande svar. Det var just för att undvika detta beroende som vi valde att intervjua individer från två nivåer i organisationen.

En del av litteraturen om balanserat styrkort är skriven i USA. Vissa begrepp har varit svåra att översätta exakt från engelska till svenska, vilket är anledningen till att vi valt att vara försiktiga då vi översatte dessa. Där vi kände en viss osäkerhet har vi skrivit det ursprungliga ordet inom parentes samt kursiverat det. Vidare är det viktigt att nämna att det finns skillnader mellan den offentliga sektorn i Sverige och USA. Detta medför bland annat att litteraturen samt artiklarna med olika ursprung måste värderas olika med hänsyn till att styrsituationen skiljer sig åt mellan länderna.

---

<sup>76</sup> <http://www.skl.se/artikel.asp?A=8758&C=4778&ArticleVersion=26> (070418)

<sup>77</sup> Artsberg, K. (2005), s. 45

<sup>78</sup> Wiedersheim-Paul, F, & Eriksson, L.T. (1991), s. 82

<sup>79</sup> Wiedersheim-Paul, F, & Eriksson, L.T. (1991), s. 83

## 2.6.1 Generaliserbarhet

Genom att grundligt beskriva varje steg i vårt tillvägagångssätt gör vi ett försök att underlätta för läsaren att förstå hur vi har kommit fram till våra resultat. Detta gör det också lättare att se om det går att generalisera eller inte. För att få en bra generaliserbarhet har vi haft nedanstående punkter i åtanke<sup>80</sup>:

- ge en omfattande informationsbas som grund för bedömningen
- avgöra hur typiskt fallet är
- genomföra en korsanalys inom samma fall eller mellan flera olika fall

## 2.6.2 Validitet och reliabilitet

Undersökningens validitet, dvs. *giltighet* tryggades genom vår kritiska granskning av kvalitén på den insamlade informationen. Vid analysen av information från våra respondenter togs hänsyn till att de kunde ha ett brinnande engagemang för arbetet med det balanserade styrkortet. Deras engagemang kan vara en bidragande faktor till att de är förhållandevis positiva till att det balanserade styrkortet är ett effektivt styrmedel inom organisationen. Med anledning av detta är det ytterst viktigt att ta reda på vem vi intervjuar, för att sedan skriva ner eventuella nackdelar som finns med just denna respondent, såsom hans/hennes befattning eller hans/hennes engagemang för det av oss studerade ämnet.

Vi valde att fokusera oss på endast tre men djupa intervjuer med representanter från Tierps Kommun då vi, som tidigare nämnts, redan hade tillgång till två tidigare skrivna arbeten om Tierps Kommuns arbete med balanserat styrkort. Då vi inte gjort en tillräckligt omfattande fallstudie finns det en risk att våra resultat inte är generaliserbara. För att få tag på riktig och relevant information bör man tänka på att få bredd och variation avseende respondenterna.<sup>81</sup>

För att få en hög reliabilitet, dvs. *tillförlitlighet och pålitlighet*, har vi försökt beskriva vårt tillvägagångssätt så utförligt som möjligt. Eftersom resultatet till största delen bygger på intervjuvar och inte faktaböcker kan man dock aldrig gardera sig mot en hundra procentig reliabilitet. Det var speciellt viktigt med tolkningen av den erhållna informationen under telefonintervjun med styrkortsansvariga. Tillförlitligheten har styrkts genom att alla gruppmedlemmar varit närvarande vid samtliga intervjuer, samt

---

<sup>80</sup> Merriam, S. (1994), s. 188

<sup>81</sup> Jacobsen, D. I. (2002), s. 267

att alla har gått igenom de tre olika områdena<sup>82</sup> för undersökningen för att komma fram till en gemensam tolkning, analys och slutsats.<sup>83</sup>

En respondent blir alltid mer eller mindre påverkad av intervjuaren vilket i metodböcker brukar beskrivas som intervjuareffekt. Som vi tidigare nämnt var alla intervjuer, utom en, genomförda via telefon och e-post vilket är något annorlunda än personliga intervjuer. Vi har försökt att genomföra så förutsättningslösa intervjuer som möjligt och försökt att vara så objektiva som vi kunnat för att inte styra respondenterna.

### 2.6.3 Replikerbarhet

Den kvalitativa delen av vår studie har låg replikerbarhet, dvs. det är svårare att upprepa exakt samma studie vid ett senare tillfälle med samma grunddata, och dessutom få samma resultat. Resultatet av vår undersökning bygger på olika individers åsikter, vilka är typiska element som kan variera med tiden. I dokumentundersökningen har bestående primärdata nyttjats som inte förändras med tiden. Det i sin tur gör att replikerbarheten borde öka. Vi kan inte helt bortse ifrån att våra egna värderingar finns med i bakgrunden och i tolkningen av den insamlade informationen via dokumentundersökningen.

## 2.7 Val av fallorganisation

Vid valet av fallorganisation har vårt mål varit att hitta en organisation som använt det balanserade styrkortet under ett par år då detta kräver stora organisatoriska förändringar som kan ta upp till ett par år att genomföra<sup>84</sup>. Nästa krav från vår sida var att organisationen måste ha kommit långt med arbetet med det balanserade styrkortet på individnivå.

När vi fick se en notis i KEFU-tidskriften<sup>85</sup> om en kommun som uppmärksammats för sitt arbete med balanserat styrkort på individnivå, blev vi genast intresserade. Denna styrform infördes hos *Tierps Kommun* full ut 2003 och året därpå började man även använda individuella styrkort.<sup>86</sup> I KEFU-tidskriften kunde man läsa att det fanns många positiva effekter av arbetet med det balanserade styrkortet, däribland möjligheten att lyfta fram medarbetarnas egna insatser.

Vi började vår studie genom research om vilka av de svenska kommunerna som verkligen arbetar med balanserat styrkort. Detta gjordes genom att studera Sveriges

---

<sup>82</sup> Det individuella styrkortet, belöningsystem samt koppling mellan balanserat styrkort och belöning

<sup>83</sup> Bryman, A. Bell, E. (2005), s. 306

<sup>84</sup> Ekonomi och styrning (nr 4/97), s. 17

<sup>85</sup> Rådet för KommunalEkonomisk Forskning och Utbildning (KEFU), se källförteckning tidskrifter

<sup>86</sup> KEFU-tidskrift (2/2006), s. 1



Kommuner och Landstings (SKL) sammanställning.<sup>87</sup> Med hjälp av detta angreppssätt kunde vi sedan lättare välja bort de kommuner som ännu inte använder sig av det balanserade styrkortet på individnivå. Eftersom balanserat ”styrkortmodellens utformning och användning är töjbar”<sup>88</sup>, är det emellertid inte alltid så enkelt att avgöra om en kommun faktiskt använder sig av det balanserade styrkortet, även om de själva skriver att de gör det.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> [www.skl.se](http://www.skl.se), BSC bank för Sveriges Kommuner är en sammanställning i Excel över alla kommuner som har arbetat eller arbetar med att implementera BSC i sina organisationer

<sup>88</sup> [www.skl.se](http://www.skl.se), Bakgrundsinformation - BSC bank för Sveriges Kommuner sid nr 1

<sup>89</sup> Ibid

## 3 Teoretisk referensram

---

*I följande kapitel ges inledningsvis en beskrivning av den ursprungliga verksamhetsstyrningen, samt hur den ser ut i dag. Vidare ges en kort beskrivning av det balanserade styrkortet och belöningsystem. Slutligen presenteras i teorin det balanserade styrkortet som bas för belöning.*

---

### 3.1 Från den traditionella till den moderna verksamhetsstyrningen

Under det senaste årtiondet har den traditionella verksamhetsstyrningen, dvs. ”styrning av beslutsfattande och beteende inom organisationer i riktning mot bättre resultat, lönsamhet och ekonomisk ställning”<sup>90</sup>, kommit att bli alltmer kritiserad.<sup>91</sup> Här nedan redovisas några av de ständigt återkommande argumenten mot denna<sup>92</sup>: Enligt Goldenberg och Hoffecker kan resultat där hänsyn enbart tas till finansiella nyckeltal leda till att handlingarna inte överensstämmer med de strategiska målen. Detta eftersom nyckeltalen baseras på historiska resultat. Följden av detta blir således att beslutsfattaren tar del av vilseledande information<sup>93</sup>.

Peters anser vidare att den traditionella verksamhetsstyrningen inte beaktar de icke-finansiella måtten, såsom exempelvis kundbelåtenhet, flexibilitet och ökad kunskapsnivå hos personalen, vilket leder till falska signaler gällande lönsamhet och effektivitet.<sup>94</sup> Den finansiella kontrollen resulterar, enligt Olve et al, i ett kortsiktigt tänkande då man skär ner på exempelvis utbildning och satsning inom FoU (forskning och utveckling).<sup>95</sup>

Eccles och Pyburn menar i sin tur att de finansiella nyckeltalen med inre fokus inte tar fasta på de yttre förhållandena vilket kan göra det svårt vid en jämförelse med konkurrenterna.<sup>96</sup>

---

<sup>90</sup> Olve N-G. et al. (1999), s. 301

<sup>91</sup> Olve N-G. et al. (1999), s. 25

<sup>92</sup> Olve N-G. et al. (1999), s. 27ff

<sup>93</sup> Olve N-G. et al. (1999), s. 27

<sup>94</sup> Ibid

<sup>95</sup> Ibid

<sup>96</sup> Olve N-G. et al. (1999), s. 28

Övergången från traditionell till modern verksamhetsstyrning<sup>97</sup> sker ofta successivt och delvis då de olika avdelningarna inom en organisation kommit olika långt i förändringsarbetet. Vad som i ett företag eller land kan tolkas som empowerment och decentralisering, kan i ett annat sammanhang innebära centralisering.<sup>98</sup>

Här nedan ges en överskådlig bild över skillnaderna mellan den traditionella och moderna verksamhetsstyrningen.

	Från (traditionell ekonomistyrning)	Till (modern verksamhetsstyrning)
Vem har tillgång till information?	”Control”, chefen	”Empowerment”, chef och medarbetare
Hur distribueras information?	”Push”, trycks ut från producenten (ekonomiavdelningen)	”Pull”, hämtas vid behov av medarbetaren
Vilket fokus har informationen?	Detaljorientering	Målorientering och vidare
Vilken rytm präglar informationsgivningen?	Statisk, periodisk återkommande	Flexibel, kontinuerlig
Vilken åtgärdsorientering präglar informationsgivningen?	Reaktiv, invänta avvikelse	Proaktiv, förutse avvikelse
Vilket perspektiv har informationen?	Den oberoende delen	Den sammanhängande helheten
Vilket förhållningssätt präglar styrningen? (1)	Antingen eller, exempelvis antingen decentralisering eller centralisering	Både och, exempelvis både decentralisering och centralisering
Vilket förhållningssätt präglar styrningen? (2)	System eller normer	System och normer
Vilken orientering har styrningen?	Kostnadsorientering	Värdeorientering

*Figur 6 – Skillnader mellan traditionell och modern verksamhetsstyrning. Källa: Jan Lindvall, Verksamhetsstyrning*<sup>99</sup>

Den traditionella verksamhetsstyrningen är enligt många kritiker alltför tillbakablickande och inväntar avvikelser för att sedan reagera först när problem uppkommit istället för att proaktivt förutse dessa. Den nya framåtsyftande styrningen inriktar sig däremot både på historiska såväl som framtida problem som kan tänkas dyka upp. Detta ”försprång” kan, med hjälp av bland annat rullande prognoser och scenarieplanering, resultera i bättre problemlösning i framtiden.<sup>100</sup>

Företagets styrning har under tidens lopp utvecklats från att ha varit personlig, administrativ och social, till att nu kännetecknas av såväl system som normer. De formella styrsystemen präglas av de yttre styrteknikerna med vars hjälp man bäst uppnår ett önskat beteende, medan normstyrningen i sin tur eftersträvar en ökad ekonomisk medvetenhet från allas sida, för att på så sätt bäst kunna fatta gemensamma, ekonomiska beslut. Den ökade betoningen på den sistnämnda styrningsformen innebär däremot inte att de formella styrsystemen förbises. Tidigare utgjordes styrningen av antingen det ena eller andra styrsättet medan det inom dagens moderna

<sup>97</sup> Den styrning inom vilken det balanserade styrkortet tillämpas

<sup>98</sup> Lindvall, J. (2001), s. 140

<sup>99</sup> Lindvall, J. (2001), s. 166

<sup>100</sup> Lindvall, J. (2001), s. 154f

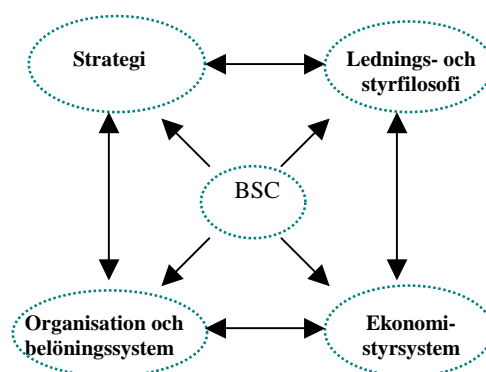
verksamhetsstyrning är av yttersta vikt att båda styrformerna finns med som ett viktigt inslag i verksamheten då dessa kompletterar varandra så väl.<sup>101</sup>

Att skapa värde för ägarna och kunden är två viktiga inslag i dagens verksamhetsstyrning. Detta eftersom företagen blivit mer och mer kunskapsinriktade.<sup>102</sup> Det balanserade styrkortet är en del av denna verksamhetsstyrning.<sup>103</sup> Detta redogör för företagets vision och strategi med hjälp av tydliga mål och mått.<sup>104</sup>

## 3.2 Det balanserade styrkortet

### 3.2.1 Introduktion

Grunden till det balanserade styrkortet lades redan under tidigt 90-tal av Robert Kaplan och David Norton. Den förstnämnde var professor vid Harvard universitet medan Norton arbetade som konsult. Båda var initiativtagare och frontfigurerna bakom en forskningsstudie bestående av tolv företag med uppgift att utforska nya metoder för prestationsmätning. Drivkraften bakom detta var en allt större övertygelse om att de finansiella prestationsmåten inte längre var tillräckligt bra och effektiva för de moderna företagen.<sup>105</sup>



Figur7 - Inre delen av figur 3

Det balanserade styrkortet skulle inte enbart ta fasta på de finansiella aspekterna som var lätta att mäta, utan även på sådana som rörde kunden, processen och den ständiga utvecklingen som var något svårare att mäta, men minst lika viktiga. Efter att ha redogjort för konceptet kring det balanserade styrkortet i *Harvard Business Review*<sup>106</sup> fick fler och fler upp ögonen för detta nya tankesätt.

De företag som införde styrkortet blev snart varse om dess många fördelar. Detta nya sätt att tänka och styra en organisation var inte enbart anpassat till de privata, vinstmaximerande företagen, utan även till offentliga organisationer, såsom exempelvis kommuner.<sup>107</sup>

<sup>101</sup> Lindvall, J. (2001), s. 160ff

<sup>102</sup> Lindvall, J. (2001), s. 162ff

<sup>103</sup> Olve N-G. et al. (1999), s.25

<sup>104</sup> Olve N-G. et al. (1999), s.211

<sup>105</sup> Niven, P. (2002), s. 11

<sup>106</sup> Ibid

<sup>107</sup> Niven, P. (2002), s. 11

### 3.2.2 Grundidé

Idén bakom det balanserade styrkortet härrör kring tanken på att bättre anpassa styrningen till de förändringar i omvärlden där högre konkurrens, och således större fokus på lyhörddhet, anpassning och innovation, ständigt gör sig gällande. Det ursprungliga styrkortet var utformat som ett måttssystem, men har under tidens lopp utvecklats till att bli ett kommunikations- och strategiskt ledningssystem. Målet med det balanserade styrkortet är att bistå organisationer med prestationsmätning på ett effektivt sätt, men även hjälpa till i olika strategiimplementeringar. Styrkortet har som uppgift att balansera de historiska, finansiella nyckeltalen med de icke-finansiella, värdeskapande nyckeltal som har en stark inverkan på de framtida resultaten. Vidare ska det finnas en balans mellan de interna och externa beståndsdelarna inom en organisation.<sup>108</sup>

Kunder och aktieägare representerar den externa delen, medan den interna enheten innefattas av de anställda, samt de interna processerna. Inom det balanserade styrkortet ska det även finnas en balans mellan objektiva och subjektiva prestationsmått. Exempel på det förstnämnda kan vara kundnöjdhet eller avkastning, som generellt syftar tillbaka på en tidigare prestation. Trots att denna mätning ses som objektiv och lättillgänglig, saknar den någon form av förutsägbarhet.<sup>109</sup>

Den andra typen av mått kan ses som en prestationsdrivare för den första. Den innefattar bland annat mätningar av aktiviteter och processer. Som exempel kan anges ”on-time” leverans som i sin tur kan ha en inverkan på kundnöjdheten. Om objektiva prestationsmått inte samspelar med de subjektiva måtten för prestation finns det ingen möjlighet att bestämma tillvägagångssätt för måluppfyllelse. Omvänt gäller att det, utan objektiva mått, endast uppstår kortsiktiga förbättringar som inte klargör om de förbättrade resultaten har varit till nytta för kunderna eller aktieägarna. Styrkortet skall därför ha en balans mellan de båda ovan nämnda måtten för att fungera på bästa sätt.<sup>110</sup>

Vidare skall ett väldefinierat styrkort kunna länka samman olika strategier med hjälp av ett ”orsak-verkan” förlopp. Genom att tydligt se hur ett resultat påverkar ett annat, stiger därmed det egna strategiska lärandet, vilket kan vara värdefullt inför framtida beslut. Slutligen kan kortet även länkas samman med exempelvis kompensation eller budget för att på så sätt implementera de olika strategierna på det, för verksamheten, mest lämpliga sätt.<sup>111</sup>

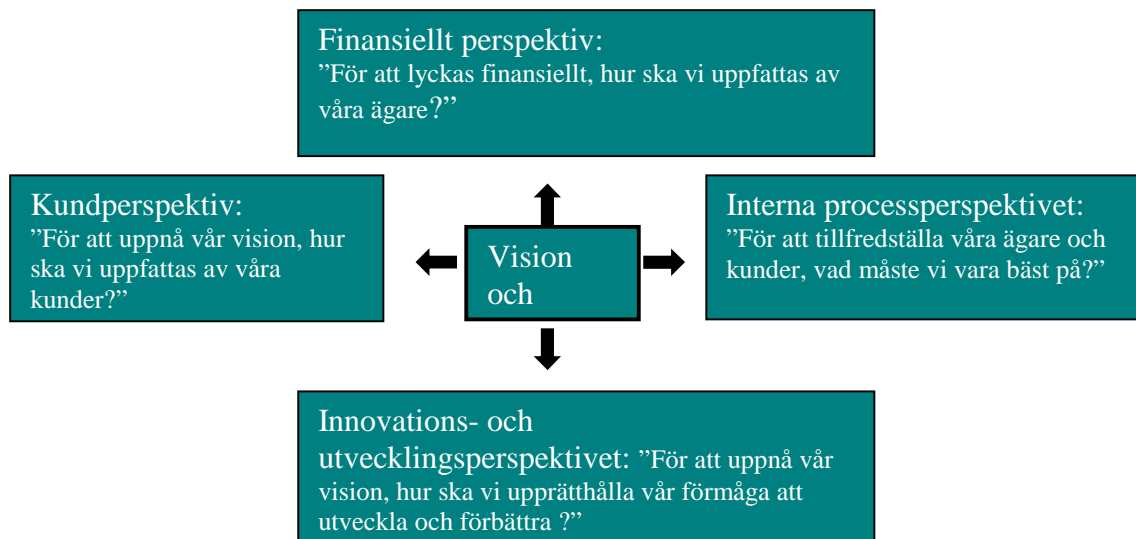
---

<sup>108</sup> Niven, P. (2002), s. 22f

<sup>109</sup> Ibid

<sup>110</sup> Niven, P. (2002), s. 22f

<sup>111</sup> Ibid



*Figur8 - De fyra perspektiven i balanserat styrkort. Källa: Olve N-G. et al. <sup>112</sup>*

### 3.2.3 Det finansiella perspektivet

Det balanserade styrkortet innehåller alltså finansiella styrkor för att på så sätt, enligt upphovsmännen själva, "sammanfatta de finansiella följderna av handlingar som redan utförts".<sup>113</sup>

Det finansiella perspektivet är särskilt intressant att beakta ur ägar- eller uppdragsgivarsynpunkt då det påvisar hur väl man tar hänsyn till behoven inom organisationen.<sup>114</sup> Varje styrkort innehåller traditionella finansiella styrkor, såsom ROI (return on investment), EVA (economic value added) och likviditet, vars uppgift är att räkna fram avkastning, lönsamhet och intäktsökning. De olika styrkorerna kan sedan anpassas till respektive organisations strategi, bransch och konkurrensmiljö.<sup>115</sup> Det är av yttersta vikt, oavsett organisation, att arbeta effektivt och skapa värde till lägsta, möjliga kostnad. De finansiella aspekterna spelar en viktig roll inom hela ramverket för det balanserade styrkortet och kan därför inte förbises.<sup>116</sup>

### 3.2.4 Kundperspektivet

Kunden och dennes behov har en central roll i alla slags organisationer. När det gäller

<sup>112</sup> Olve N-G. et al. (1999), s. 22

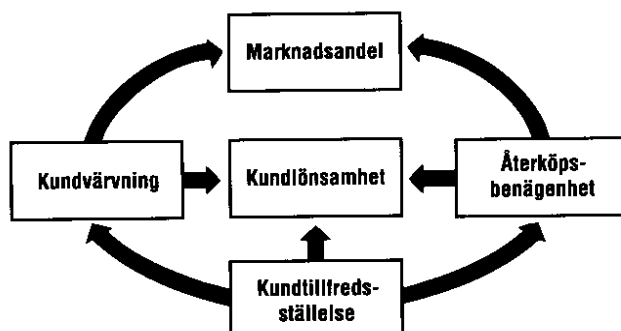
<sup>113</sup> Kaplan, R; Norton, D. (1999), s. 33

<sup>114</sup> Olve N-G. et al. (2003), s. 44

<sup>115</sup> Kaplan, R; Norton, D. (1999), s. 63f

<sup>116</sup> Niven, P. (2002), s. 299

kundperspektivet inom det balanserade styrkortet, finns det enligt Kaplan och Norton olika utfallsmått att beakta. Dessa gör sig gällande inom de flesta organisationer och illustreras här nedan.



*Figur9 – Viktiga utfallsmått inom kundperspektivet. Källa: Kaplan, R. Norton, D<sup>117</sup>*

Marknadsandelen mäts i antalet kunder, såld volym eller intäkter. Kundvärkning innebär helt enkelt i vilken takt den egna verksamheten drar till sig nya kunder. Vidare anger återköpsbenägenhet hur duktig man är på att bevara och försörja relationen till sina kunder. Genom att hörsamma kunden och sätta denne i centrum för de egna beslutsprocesserna, kan detta leda till en högre kundtillfredsställelse och därigenom ökad lojalitet från kundens sida. Slutligen fastställs kundlönsamheten med hjälp av nettovinsten, dvs. vinsten som en kund genererar åt en organisation med avdrag för de kostnader som denna lagt ner på kunden ifråga.

### 3.2.5 Processperspektivet

Inom detta perspektiv gäller det att hitta de perfekt fungerande processerna som skall ligga till grund för de finansiella målsättningarna, samt de målsättningar avsatta för de valda kundgrupperna.<sup>118</sup> Syftet med processperspektivet är att hjälpa verksamheten uppnå inre effektivitet. Detta perspektiv gör det enklare att uppmärksamma hela verksamheten, istället för en enstaka enhet inom denna.<sup>119</sup> Genomsnittlig tid för beslutsfattande, IT-kapacitet, samt felfria kontrakt är exempel på några styrtalet kopplade till processperspektivet.<sup>120</sup>

### 3.2.6 Utvecklingsperspektivet

Framgången inom de ovan nämnda perspektiven beror mycket på hur verksamhetens förmåga till lärande och tillväxt ser ut. Dessa kan stimuleras genom en kunnig och

<sup>117</sup> Kaplan, R. Norton, D. (1999), s. 69

<sup>118</sup> Kaplan, R. Norton, D. (1999), s. 111

<sup>119</sup> Lindvall, J. (2001), s. 215

<sup>120</sup> Olve, N-G et al. (1999), s. 297

motiverad personal, bra system samt en välfungerande organisatorisk enhet.<sup>121</sup> Ju större satsning på utvecklingsperspektiv, såsom investeringar i forskning, sökta patent, nöjd anställindex, och medbestämmandeindex, desto mer gynnas de tre andra perspektiven.<sup>122</sup> Inom utvecklingsperspektivet läggs stort fokus vid den framtida, långsiktiga utvecklingen av en organisation. Det är viktigt att driva denna framåt och ständigt förbättra sina kunskaper inom det egna verksamhetsområdet. Även om satsningen på utveckling och förnyelse kan te sig kostsam till en början, är det viktigt att satsa på den fullt ut då den så småningom blir lönsam.<sup>123</sup>

Nedanstående citat sammanfattar de fyra olika perspektiven inom det balanserade styrkortet på ett bra och koncist sätt, samtidigt som det lyfter fram betydelsen av ett välfungerande samspel dem emellan: ”Om vi är rätt bemannade (utvecklingsperspektivet) och dessa gör rätt saker (processperspektivet) så kommer våra kunder att bli nöjda (kundperspektivet) och då kommer vi att kunna upprätthålla och utveckla vår affärsverksamhet (finansiella perspektivet)”.<sup>124</sup>

### 3.2.7 Uppbyggnad av det balanserade styrkort

Innan arbetet med framställningen av det balanserade styrkortet startar är det viktigt att noggrant tänka igenom, och ha klart för sig vad det är man vill åstadkomma med styrkortet. Det finns olika steg att följa kring uppbyggnaden av styrkortet beroende på vilken bransch man arbetar inom. Vid en generell uppbyggnad av det balanserade styrkortet, enligt Kaplan och Norton, ska man först utgå ifrån visionen. Denna talar om vilka framtida och önskvärda lägen företaget vill uppnå. Sedan bryts visionen ner till olika perspektiv.<sup>125</sup>

De oftast förekommande perspektiven rör just finans-, kund-, process- och utvecklingsperspektivet, som tidigare nämnts i kapitlen ovan. Nästa steg i uppbyggnadsprocessen är de strategiska mål som sätts upp för att uppfylla visionen. Dessa utgör sedan basen för företagens kritiska framgångsfaktorer, som i sin tur har till uppgift att hjälpa företaget genomföra sin vision. Med detta som grund växer sedan nyckeltalen fram. Slutligen är det viktigt att ta fram en handlingsplan med åtgärder och konkreta handlingar som skall ligga till grund för måluppfyllelsen. Detta illustreras kortfattat i figuren nedan.

---

<sup>121</sup> Kaplan, R. Norton, D. (1999), s. 136f

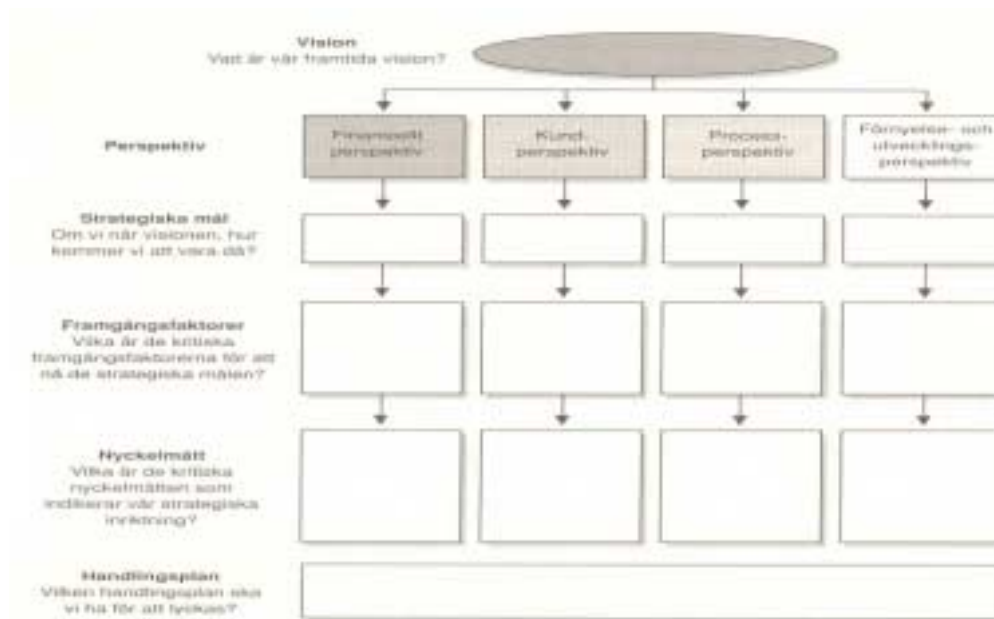
<sup>122</sup> Olve, N-G. et al.(1999), s. 298

<sup>123</sup> Lindvall, J. (2001), s. 216

<sup>124</sup> Olve, N-G. et al.(1999), s. 212

<sup>125</sup> Olve, N-G. et al.(1999), s. 53ff





Figur10 – Övergripande figur om hur ett styrkort byggs upp. Källa: Kaplan & Norton <sup>126</sup>

### 3.2.8 Orsak-verkan-samband

Det är viktigt att hitta en balans mellan mått och fokus, vid utformningen av styrkort.<sup>127</sup> Ett väl utarbetat styrkort skall kunna beskriva strategin med hjälp av utvalda mål och mått. Dessa skall i sin tur länkas samman och leda till en orsak-verkan effekt mellan de olika perspektiven. Om vi exempelvis ökar antalet utbildningar inom en organisation får detta till följd att omloppstiden sjunker. Kunden blir snabbare bemött vilket ökar tillfredsställelsen. En ökad tillfredsställelse leder i sin tur till en ökad lojalitet vilket, från kundens sida, innebär att denne vill köpa mer. Detta resulterar i sin tur till ökade intäkter.<sup>128</sup> Om styrkortet är korrekt utformat bör det innehålla nyckeltal som alla, på ett eller annat sätt, utgör en del av orsakskedjan. Detta i sin tur ger signal till medarbetarna om vad som bör göras i dag för att skapa vinst i framtiden.<sup>129</sup>

### 3.2.9 Processen med det balanserade styrkortet

Det balanserade styrkortet är inte enbart ett taktiskt och operativt mätsystem, utan även en fortlöpande process med fyra olika perspektiv att beakta som vart och ett innehåller mål, mått och handlingsplaner. Det första perspektivet handlar om att *förtydliga och omvandla visionen och strategin*. Strategin omvandlas till mål som företagsledningen sedan kommunicerar vidare till medarbetarna. På så sätt är alla inbegripna i de egna

<sup>126</sup> Olve, N-G. et al.(1999), s. 54

<sup>127</sup> Olve, N-G. et al.(1999), s. 190

<sup>128</sup> Niven, P. (2002), s. 21

<sup>129</sup> Kaplan, R; Norton, D. (1999), s. 155

arbetsuppgifterna. Personalen är också delaktig i utformningen av styrkortet vilket gynnar lagarbetet och sämjan bland chefer och anställda.<sup>130</sup>

Det andra perspektivet utgörs av *kommunikation och sammankoppling av strategiska mål och styrtalet*. Kommunikationen sker på olika sätt, dels med hjälp av anslagstavlor och nyhetsbrev, men även elektroniskt, för att så effektivt som möjligt informera de anställda om de viktiga målen som ligger till grund för en lyckad strategi. Styrkortet används också här till att kommunicera och engagera koncernledningen kring affärsenhetens utarbetade strategi. Dessa båda grupper uppmuntras sedan till en dialog sinsemellan om såväl kortsiktiga finansiella mål, som framtida resultatförbättringar.<sup>131</sup>

Att *planera, sätta upp mål och samordna strategiska initiativ*, utgör det tredje perspektivet inom processen med det balanserade styrkortet. Här integreras de finansiella målen med affärsmässiga mål. Det är bra att utvärdera inte enbart de befintliga- utan även de potentiella målen för att på så sätt erhålla kunskap om vilka erbjudanden som lockar flest kunder. De långsiktiga målen, vilka sätts till mellan tre till fem år, kan delas upp i delmål under en ettårsperiod. Genom att göra detta kan man på så sätt få en bättre överblick över var företaget befinner sig i förhållande till de framställda, långsiktiga målen. Kortsiktiga mål är också av intresse och bör därför också sättas upp.<sup>132</sup>

Slutligen innefattas det fjärde perspektivet av att *stärka strategisk feedback och lärande*. Lärandet syftar först och främst till sambanden mellan måtten. Eftersträvar man exempelvis en hög lönsamhet inom företaget, är det viktigt att ha lojala kunder. För att kunderna ska vara lojala krävs i sin tur att de ska bli väl bemötta, dvs. att företaget har en god service. Denna är i sin tur möjlig tack vare bra processer som inte kunde frambringas utan bra och kunnig personal.<sup>133</sup> Slutligen kan tilläggas att styrkortet bör användas som ett situationsanpassat verktyg för att på bästa sätt kommunicera företagets vision och strategi.<sup>134</sup>

Individuellt styrkort är en vidareutveckling av balanserat styrkort.

### 3.2.10 Individuellt styrkort

Enligt Olve et al kan det balanserade styrkortet brytas ner till individnivå, vilket vissa företag eftersträvar.<sup>135</sup> Denna form av styrning kan passa bättre inom organisationer med

---

<sup>130</sup> Kaplan, R; Norton, D. (1999), s. 19ff

<sup>131</sup> Kaplan, R; Norton, D. (1999), s. 22

<sup>132</sup> Kaplan, R; Norton, D. (1999), s. 23

<sup>133</sup> Olve, N-G. et al.(1999), s. 30

<sup>134</sup> Olve, N-G. et al.(1999), s. 31

<sup>135</sup> Olve, N-G et al(2004) s. 142

säljare eller konsulter än i verksamheter där personalen oftare byts ut eller arbetar i team. Styrkort på individnivå fungerar bäst då medarbetarna har ganska självständiga uppgifter där det gäller att ta vara på kundkontakter eller särkompetenser.<sup>136</sup>

Ett styrkort kan ha olika utformning. Ett exempel på detta kan ha tre informationsnivåer. Den första nivån kan beskriva koncernens mål och styrtalet. Den andra förvandlar koncernmålen till egna konkreta mål medan det sista och mest angelägna målet gör det möjligt för individer och grupper att fastställa egna resultatmål samt stegen att uppnå dessa. Man kan exempelvis utforma fem personliga mål och ett antal delmål som alla överensstämmer med den totala affärsenhetens mål. Dessa tre nivåer görs, med hjälp av det individuella styrkortet, mer tillgängliga för de anställda<sup>137</sup>.

Enligt Nordstrand och Högsta<sup>138</sup> räcker det inte att det balanserade styrkortet skall skapa balans. För att det skall få kraft bör det kompletteras med ett individuellt styrkort. Denna kan ses som en form av beskrivning över de anställdas arbete vilket synliggör prestationer, skapar gynnsamma förutsättningar för företagets såväl som den egna utvecklingen, ökar till eget ansvar samt höjer nivån på utvecklingssamtalen. De personer som arbetar med individuella styrkort erfar att deras arbete blir mer innebördsrikt och utvecklande. Vidare ökar styrkort på individnivå drivkraften och effektiviteten hos medarbetarna.<sup>139</sup>

### 3.2.11 Kritik mot balanserat styrkort

Det balanserade styrkortet har trots dess framgång även erhållit en del kritik. Enligt Norreklit<sup>140</sup> finns det inget tydligt orsak-verkan samband mellan organisationens olika delar. Enligt författaren har Kaplan och Norton, i syfte att öka kännedomen om det balanserade styrkortet, simplificerat retoriken kring denna. Ett ytterligare argument som drivs fram gör det gällande att ledningen, trots tillgång till de icke-finansiella nyckeltalen som utgör en central del av det balanserade styrkortet, ändå fortsätter att inrikta sig på de finansiella måtten.<sup>141</sup>

Anmärkningen mot det balanserade styrkortet kan delas in i nyttjandet av styrverktygen samt dess utformning. Kritiken mot det förstnämnda kommer bland annat från forskare som finner att olika administrativa rutiner, såsom styrverktyg, inte kan inrättas på ett sådant sätt att de påverkar handlingssätt i organisationer. Detta eftersom styrverktygen, enligt dem, är dokument som tillverkas för yttre bruk samt har en symbolisk användning. Vidare menar forskarna att styrverktygen, i form av rationellt strukturerade

---

<sup>136</sup> Olve, N-G. et al. (1999), s. 142

<sup>137</sup> Kaplan, R. Norton, D. (1999), s 202

<sup>138</sup> Nordstrand, L. M. Högsta, S. (2000). s. 55

<sup>139</sup> Nordstrand, L. M. Högsta, S. (2000). s. 55f

<sup>140</sup> Müller, J-O. (2005), s 51f

<sup>141</sup> Ibid

dokument, inte kan återge de processer som sker i en verksamhet. Gällande utformningen av styrkortet menar Atkinson att detta inte fångar in allting som inträffar i en verksamhet.<sup>142</sup>

Ytterligare kritik mot det balanserade styrkortet rör den ojämnt fördelade fokusen mellan de fyra olika perspektiven. Det finansiella perspektivet sätts i fokus då de finansiella resurserna erfordras när det gäller att uppnå en strategi och vision.<sup>143</sup>

Ett annat problem som kan uppstå rörande styrkortet är informationsöverskott vilket inträffar då alltför många styrtal används. Dessa kan, trots okomplicerad mätning, sakna relevans för verksamheten och dess verklighet. Detta kan resultera i en alltför komplicerad uppföljning samt en svårighet att hitta en balans mellan de fyra perspektiven. Även förhållandet med alltför få nyckeltal kan uppstå, då de är alltför svåra att mäta. Detta kan i sin tur leda till att de enstaka nyckeltalen inte påverkar företaget nämnvärt.<sup>144</sup>

En annan kritik riktad mot det balanserade styrkortet rör cheferna som, för att kompensera den bristfälliga möjligheten till kontroll och kunskap, ökar antalet mätetal. Även de anställda kan ha svårigheter att arbeta utifrån det balanserade styrkortet. Det kan vara svårt att mäta en händelse med nya, sammansatta aktiviteter då prestationsmätningen för dessa saknar en jämförelsegrund, särskilt inom innovativa organisationer där nya aktiviteter ständigt fordras.<sup>145</sup>

Olve et al. ställer sig försiktiga till kopplingen mellan det balanserade styrkortet och belöningar. Detta eftersom de sistnämnda har ett starkt inflytande på organisationen. Det gäller att utnyttja dem rätt för att undvika obalans i verksamheten. En del praktiker anser att det är ogenomförbart att ändra ett visst beteendemönster utan en koppling till en tydlig belöning, medan andra menar att de inte lyckats med styrkortsimplementeringarna då belöningsystemen inte gynnar det avsedda beteendet.<sup>146</sup>

Styrkortet betraktas fortfarande som en ny modell inom verksamhetsstyrningen. Företag fortsätter att utveckla och förbättra detta vilket är ytterligare en anledning till att många organisationer vill avvakta innan de implementerar det i den egna verksamheten.<sup>147</sup>

---

<sup>142</sup> Müller, J-O. (2005), s. 51f

<sup>143</sup> Nilsson, L; Wennerholm, F; Åkesson, F. (ht 2006), s. 24f

<sup>144</sup> Ibid

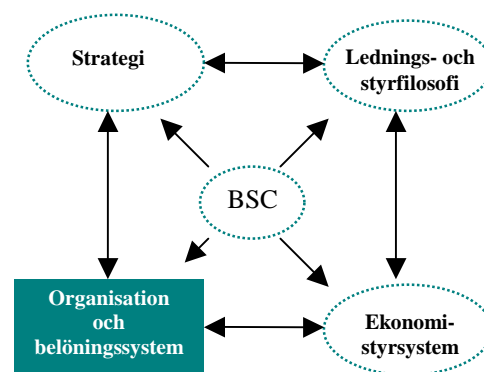
<sup>145</sup> Ibid

<sup>146</sup> Nilsson, L. Wennerholm, F. Åkesson, F (2007), s. 24-25

<sup>147</sup> Ibid

### 3.3 Belöningsystem

För att kunna introducera läsaren i vad ett belöningsystem är har vi använt oss huvudsakligen av en modell som finns i ”Management Control Systems”<sup>148</sup>, vilken sammanfattar designparametrar avseende utformning av belöningsystem (modellen översattes till svenska, se vidare under avsnitt 3.3.3 former för belöning). För att kunna förtydliga bilden av belöningsystem har vi även använt oss av Controllerhandboken<sup>149</sup>.



Figur11 Inre delen av figur 3 BSC

Belöning är ett ganska brett begrepp och kan definieras på olika sätt samt *uppfattas olika av olika personer*. Det finns olika sätt att beskriva belöning på och vi har valt att citera olika källor.

Gröjer & Gröjer beskriver belöningar som den ekonomiska eller sociala uppskattning en arbetsgivare ger till sin personal i form av ersättningar för prestationer eller allmänna förmåner.<sup>150</sup>

Anthony<sup>151</sup>/Govindarajan<sup>152</sup> säger att människor påverkas både av positiva och negativa incitament, men de positiva tenderar att ha störst påverkan<sup>153</sup>.

Lundström<sup>154</sup> citeras i en forskningsstudier<sup>155</sup> där han säger att belöningar är ”allt som erhölls i direkt anslutning till något som tänkts, sagts eller gjorts om det har värde som intressant, spännande, engagerande, roligt, trevligt, behagligt, angenämt, tillfredställande, vänligt, eftersträvansvärt, bra, lustfyllt eller positivt på något sätt”.

Belöning är en viktig del i en organisations verksamhetsstyrning och kan ha olika syften.

#### 3.3.1 Syften med belöningar

<sup>148</sup> Anthony, R. Govindarajan, V, (2003), s.574

<sup>149</sup> Arvidsson P, (2001) se källförteckning

<sup>150</sup> Svensson, A, (2002), s. 19

<sup>151</sup> Professor vid Harvard Business School

<sup>152</sup> Professor vid Tuck School of Business at Dartmouth Collage

<sup>153</sup> Anthony, R. Govindarajan, J (2003), kap. 12

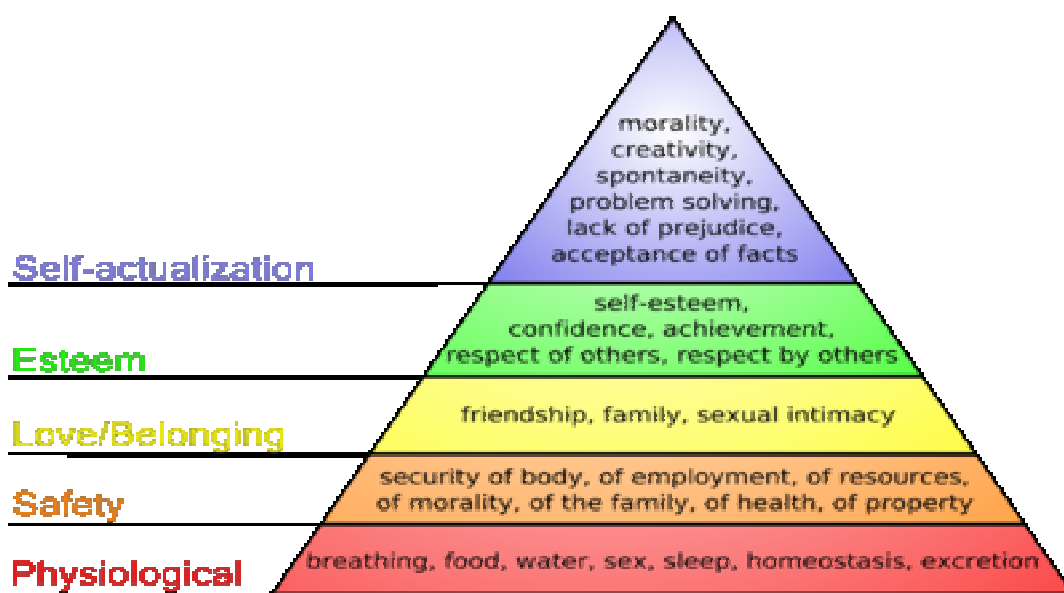
<sup>154</sup> Lundström, P-Å,(1994) se fotnot 153 Svensson, A, (2002) s. 19

<sup>155</sup> Svensson, A. (2002) s. 19

Syftet med belöningsystem och ekonomistyrning är att *påverka* medarbetarnas agerande. Det är därför ekonomistyrning är en beteendevetenskaplig disciplin. Nyckeln till *motivation* ligger i olika typer av incitamentprogram och belöningar vilka relaterar till att de anställdas individuella mål hamnar i linje med företagets mål enligt Anthony/Govindarajan. De säger att individer tenderar att få starkare motivation av potentialen att förtjäna en belöning än av rädslan för ett straff.

### **Motivation och behov**

Det finns ett antal olika motivations- och behovsteorier som förklarar hur och vad ledningen bör tänka på för att skapa intressegemenskap, samarbete och deltagande hos individerna i en organisation. Maslow<sup>156</sup> har klassificerat en del viktiga behov som individer drivs av. Dessa kan ses i modellen nedan.



Figur 12 – Maslows behovspyramid. Källa: Armstrong, G och Kotler, P<sup>157</sup>

De fem behoven som Maslow har identifierat är:

1. kroppsliga behov (*Physiological*)
2. behov av trygghet (*Safety*)
3. behov av gemenskap och tillgivenhet (*Love/Belonging*)
4. behov av uppskattning (*Esteem*)
5. behov av självförverkligande (*Self-actualization*)

Vidare säger Anthony och Govindarajan att individer *motiveras* av att få *feedback* på sina prestationer. Utan feedback är det svårt för individer att känna att de presterat

<sup>156</sup> Samuelsson, L. (2003) s. 113f

<sup>157</sup> Ibid

något, nå självuppfyllelse eller hitta sätt att ändra sitt beteende för att nå målen på ett bättre sätt. Även Herzberg i sin hygienfaktorteori menar att hygienfaktorerna, som utgörs av bra *information*, ledningens vägledning, arbetsrelationer mellan över- och underordnade, samt lön måste vara uppfyllda för att individen inte skall vantrivas.<sup>158</sup> Incitament blir mindre effektiva ju längre tidsperiod mellan handling och feedback och motivationen blir som lägst då en person uppfattar en belöning som ouppnåelig eller alldeles för lätt att uppnå<sup>159</sup>.

### ***Yttre och inre motivation***

Individer som upplever sig vara styrda av yttre faktorer söker yttre belöningar som lön och status, medan de individer som styrs av inre faktorer söker efter inre drivkrafter som t ex utvecklande arbetsuppgifter.<sup>160</sup> Det är svårt att skapa en egen dynamik enbart med hjälp av yttre motivation. Den *inre motivationen* är till motsats till den yttre, inneboende hos medarbetarna. Risken med standardiserade belöningsystem som inte tar hänsyn till hur individen helst vill bli belönad, är att de kan få direkt negativa konsekvenser. Det är viktigt att inte *yttre belöningar* får ”tränga undan” *inre belöningar* som t ex frivilligt arbete.<sup>161</sup> Undersökningar visar på att inre belöningar är mer drivande än yttre, vad gäller individens motivation. Den anställdes känsla av självständighet och trivsel i arbetet är ofta viktigare än att maximera dennes lön.<sup>162</sup>

## 3.3.2 Styrning med belöningsystem

Belöning har en viktig roll i en organisations verksamhetsstyrning, enligt Arvidsson. Det allra viktigaste att säga om belöning är att belöning är ett styrmedel bland andra av företagets styrmedel, men ett synnerligen kraftfullt sådant som finns på alla företag.<sup>163</sup> Arvidsson menar att man med hjälp av belöning kan styra önskvärt beteende och det som är avgörande här är vilka handlingar som belönas. *Påverkbarhetsprincipen* nämns av både Arvidsson och Anthony/Govindarajan som en väsentlig utgångspunkt för utformning av belöningar, vilken ofta tenderar att glömmas bort. Det är avsevärt mycket lättare att styra medarbetare mot samma mål om de kan belönas utifrån det de själva kan påverka.

Med utgångspunkt i påverkbarhetsprincipen kan företag och organisationer stimulera ett visst beteende som leder till att medarbetarna arbetar i linje mot organisationens mål.<sup>164</sup>

---

<sup>158</sup> Samuelsson, L. (2003) s. 114f

<sup>159</sup> Anthony, R. Govindarajan, J. (2003), kap. 12

<sup>160</sup> Samuelsson, L (2003), s. 116

<sup>161</sup> Ibid

<sup>162</sup> Samuelsson L (2003) s.113f

<sup>163</sup> Samuelsson, L. (2003) . s 110

<sup>164</sup> Samuelsson, L., (2003) s.111

### 3.3.3 Former för belöning

Det finns ingen optimal utformning av belöning enligt Arvidsson och det är många svåra val som ledningen måste ta ställning till vid utformningen av belöningsystem bland annat p.g.a. former för belöningar kan se olika ut.<sup>165</sup> Det finns olika typer av incitament som vi kan se i *tabellen nedan*. Man kan ha olika storlek på bonus i förhållande till lönen. Det kan finnas olika grunder som bas för bonus. Prestationerna kan mätas utifrån olika parametrar. Slutligen finns det olika metoder för fastställande av bonus samt olika bonusutbetalningsformer.

Former för belöning					
Typer av incitament	Bonusstorlek i förhållande till lönen	Grunder för bonus	Prestationsmätning	Metod för fastställande av bonus	Bonusutbetalningsformer
<p><i>Finansiella</i> löneökning</p> <p>förmåner</p> <p>anställningsförmåner</p> <p><i>Psykologiska och sociala</i> karriärmöjlighet</p> <p>ökat ansvar</p> <p>ökad självständighet</p> <p>förbättrad geografiskt läge</p> <p>erkännande</p>	<p><i>Bonustak</i></p> <p><i>Bonusgolv</i></p>	<p><i>Resultatenhetens vinst</i></p> <p><i>Företagets vinst</i></p> <p><i>Kombination av båda</i></p>	<p><i>Finansiella mått</i> bidragsmarginal resultatenhetens direktvinst resultatenhetens kontrollerbar vinst bruttointäkt nettointäkt ROI EVA</p> <p><i>Tidsperiod</i> årlig finansiell prestation flerårig finansiell prestation</p> <p><i>Icke finansiella mått</i> Försäljningstillväxt marknadsandel kundnöjdhet kvalité nyprodukt utveckling personalutveckling sambhällsansvar</p> <p><i>Relativ viktning av finansiella och icke finansiella mått (viktad index)</i></p> <p><i>Riktlinjer för jämförelser</i> budgeterad vinst tidigare prestation konkurrenternas prestation</p>	<p><i>Formelbaserad</i></p> <p><i>Subjektiv</i></p> <p><i>Kombination av båda</i></p>	<p><i>Kontanter</i></p> <p><i>Aktier</i></p> <p><i>Aktieoptioner</i></p> <p><i>Aktieoptionsandel (Phantom shares)</i></p> <p><i>Prestationsandelar (Performance share)</i></p>

Figur 13 - Tabell 12.1. Källa: Modifierad efter Anthony/Govindarajan.<sup>166</sup>

<sup>165</sup> Samuelsson, L. (2003), kap. 4

<sup>166</sup> Anthony, R. Govindarajan, J. (2003), kap 12, exhibit 12.1 s 574



Utöver det som finns i tabellen ovan är det viktigt att nämna att det även finns individuella prestationer och grupprestationer.

*”Det är en avvägning mellan å ena sidan antagandet om att ensidigt individuella belöningar går ut över grupporienterat beteende och å andra sidan antagandet om att gruppbelöningar leder till att individen tappar motivation och inte längre förstår hur den egna insatsen bidrar till helheten.”*<sup>167</sup>

### 3.4 Det balanserade styrkortet som bas för belöningssystem

Konceptet kring det balanserade styrkortet är ett känt och utforskat område inom dagens företag. Belöningssystemen i sin tur har länge funnit med som en drivkraft till prestationsförbättring. Frågan som dock många företag ställs inför så småningom är om och hur det går att *knyta dessa till varandra*. Det balanserade styrkortet och dess strävan att införa en ny kultur inom företaget kan ge positiva resultat om belöningarna knyts till de målsättningar som finns i styrkortet. Enligt Kaplan och Norton gäller inte frågan om denna koppling bör göras, utan när och hur.<sup>168</sup>

Lönen har länge varit en stark drivkraft för prestationshöjning inom många företag vilket är anledningen till att många av dessa tidigt velat knyta chefernas löner till styrtalen inom det balanserade styrkortet. Det finns även organisationer som har slutat beräkna chefernas bonus utifrån vinstrelaterade mål. Fördelen med detta tillvägagångssätt, där hälften av bonusen ges med avseende på mål knutna till förädlingsvärdet, och de återstående 50 % baseras på styrtalens uppnådda mål inom de resterande tre perspektiven, är att cheferna förenar sina egna finansiella intressen med affärsenhetens strategiska målsättning.<sup>169</sup>

Det finns även en möjlighet att knyta bonus till styrtalen men detta sker inte utan risk då man inte kan vara fullständigt säker på att styrkortet innehåller rätt styrtal. Vidare kan uppgifterna för styrtalen man nyttjar vara otillförlitliga vilket kan påverka *måluppfyllelsen*. Detta är exempel på händelser som kan inträffa när styrtalen och de strategiska målen inte samverkar, och när de kortsiktiga respektive långsiktiga målen motverkar varandra.<sup>170</sup>

Kompetens, arbetsinsats och besluts kvalitet är viktiga faktorer som bör ligga till grund för lönesättning men då dessa är svåra att beakta och mäta brukar de inte användas. När

---

<sup>167</sup> Samuelson, L (2003), s. 134

<sup>168</sup> Kaplan, R.; Norton, D (1999), s. 203

<sup>169</sup> Kaplan, R.; Norton, D (1999), s. 203f

<sup>170</sup> Kaplan, R.; Norton, D (1999), s. 204

man däremot beaktar det *balanserade styrkortet* kan dock de ovan nämnda faktorerna bli tydligare att se jämfört med enbart sedvanliga finansiella mått.<sup>171</sup>

Bonuslöner är exempel på yttre motivation vilken kännetecknas av att personen i fråga agerar då denne blivit beordrad att göra någonting, eller också får en belöning då målet uppnås. Belöningar bidrar till att öka denna typ av motivation. Trots att den är viktig räcker den inte ända fram för att inspirera till produktivt problemlösande och beslutsfattande. *Inre motivation* däremot leder till mer kreativ problemlösning då de anställdas individuella mål och handlingar korresponderar med strategin för målen och måtten inom organisationen.<sup>172</sup>

Ett ofta återkommande problem gällande kopplingen mellan styrkort och belöning är det faktum att endast resultat från ett av de fyra perspektiven, dvs. det finansiella perspektivet, belönas.<sup>173</sup>

Om belöningsystemet inte är samstämmigt med organisationens vision, strategi och mål riskerar detta att bli kontraproduktivt. Exempel på detta är belöning i enlighet med budgetuppfyllelse, trots att man sedan länge använt sig av det balanserade styrkortet vilket bland annat leder till kortsiktigt kostnadsfokus istället för långsiktighet och intäktsorientering.<sup>174</sup>

---

<sup>171</sup> Kaplan, R.; Norton, D (1999), s. 206

<sup>172</sup> Kaplan, R; Norton, D (1999), s. 206

<sup>173</sup> Johansson, U; Skoog, M. (2007), s. 31

<sup>174</sup> Ibid

# 4 Empiri

---

*Detta kapitel inleds med en introduktion av balanserad styrning i offentlig sektor. Sedan redovisas erfarenheter av arbete med balanserat styrkort inom Tierps Kommun. Därefter presenteras tidigare studier som gjorts av kommunen. Slutligen presenteras experternas utlåtande avseende arbete med balanserad styrning.*

---

## 4.1 Balanserat styrkort i offentlig sektor

### 4.1.1 Introduktion

Det balanserade styrkortet har spridits på senare år till flera statliga myndigheter samt kommuner och landsting i Sverige. Det har dock publicerats ett fåtal skrifter om balanserat styrkort i statliga myndigheter<sup>175</sup>. När det gäller information för den kommunala verksamheten står Sveriges Kommuner och Landsting för majoriteten av det som finns skrivet.

På 70-talet anammade Riksrevisionsverket (RRV) en syn på prestationsmätning som anknöt till termer som strukturkapital och mått vilka var indikatorer på önskade samhällseffekter istället för att vara indikatorer på faktiska utfall av dessa effekter.<sup>176</sup> Omkring 1996 har RRV anslutit sig till det nya tänkandet genom att ge ut en skrift som beskriver en balanserat styrkortmetod som nära ansluter till Kaplan & Norton.<sup>177</sup> Där framhålls dock att man behöver göra vissa Anpassningar i myndighetsvärlden för att kunna använda denna metod. Olve et al är övertygade om att det är möjligt att ha givande och utvecklande arbete och även diskussioner i en myndighet via styrkortet.<sup>178</sup> Eftersom själva poängen med det balanserade styrkortet är att främja kommunikationen bör det inte vara några problem, förutom tolkningsproblem och möjligtvis några enstaka anpassningsproblem, att hitta bra mått och mål och kommunicera ut dessa till organisationen oavsett vilken organisation det handlar om, vinstdrivande eller icke-vinstdrivande.

Inte bara statliga myndigheter men även Sveriges kommuner och landsting har sedan länge testat lite olika typer av prestationsmått genom tiderna. Det har pågått och det

---

<sup>175</sup> Müller, J.O. (2005), s. 50

<sup>176</sup> Olve, N-G. et al, (2004), s. 271

<sup>177</sup> Riksrevisionsverket Balanced scorecard i myndigheterna (Balanced score card in central government agencies) RRV 1996:72 Riksrevisionsverket, Stockholm. (Paulsson, G)

<sup>178</sup> Olve et al, (2004) s 274f

pågår fortfarande arbete med olika former av styrkort för kommuner. Sveriges Kommuner och Landsting (SKL)<sup>179</sup> har varit en drivande organisation i frågan och även bedrivit försöksverksamhet i några kommuner.<sup>180</sup> SKL är ett förbund som har som övergripande ansvar att stödja kommuner och landsting i deras arbete med att finna det mest effektiva lednings- och styrsystemet. Deras arbete innefattar allt från rådgivning, stöd till uppföljning och utveckling av styrverktyget.<sup>181</sup>

Ändå sedan 1992 när det balanserade styrkortet lanserades av Kaplan & Norton för första gången, har Svenska Kommunförbundet aktivt medverkat i olika typer av aktiviteter för att hjälpa till att introducera och utveckla en kommunal tillämpning av det balanserade styrkortet. De tillhandahåller fortfarande en servicefunktion till alla kommuner som vill byta erfarenheter med varandra samt en sammanställning, tillgänglig på deras hemsida, över aktiva kommuner, dvs. kommuner som fortfarande arbetar med det balanserade styrkortet.

Både de kommunala försöken och RRV's praktikfall liknar de balanserat styrkortsansatser som tillämpas i olika företag inom näringslivet.<sup>182</sup> Det kan dock finnas skillnader i förhållandena i offentlig verksamhet som motiverar anpassningar.<sup>183</sup> Den offentliga verksamheten har till skillnad från näringslivet samhället som ägare, företrätt av demokratiskt valda politiker istället för privatinvestorer med vinstmaximering som mål. ”Vinstdrivande organisationer använder styrkort för att tydliggöra sambanden mellan den löpande verksamheten och de långsiktiga vinsterna. I icke-vinstdrivande organisationer finns sällan något sådant långsiktigt, enkelt mål.”<sup>184</sup> Samhället som ägare har samhällsnyttan i fokus framför finansiella vinster. Därför bör vissa av styrkortets fokusområden bytas ut mot andra, mer anpassade till den offentliga verksamhetens karaktär.

Den balanserade styrkortsmodellen inom den offentliga sektorn har fyra olika perspektiv precis som i den ursprungliga av Kaplan & Norton. Det kan dock finnas vissa skillnader. Som exempel kan nämnas att en småbarnsförälder bli kund hos en kommunal förskola. Men om en småbarnsförälder hamnar i häktet p. g. a. brottsligt handlande har man inte samma valmöjlighet. Man känner sig inte som en kund. Detta blir ett annorlunda kund-leverantör förhållande.

Det finns inom offentlig sektor en väsentlig skillnad i sambanden mellan de olika perspektiven då resurserna i form av pengar fördelas ut till de olika verksamheterna för

---

<sup>179</sup> Sveriges Kommuner och Landsting är en arbetsgivar- och medlemsorganisation för Sveriges 290 kommuner och 18 landsting samt regionerna Skåne och Västra Götaland, [www.skl.se](http://www.skl.se)

<sup>180</sup> Olve N-G. et al (2004) s.267

<sup>181</sup> [www.skl.se](http://www.skl.se)

<sup>182</sup> Olve et al (2004) s.265f, ekonomistyrningsverkets skrift, Jonsson, S, (2000:16)

<sup>183</sup> Olve N-G. et al (2004) s. 273

<sup>184</sup> Olve N-G. et al (2003) s. 43

att sedan genom den interna verksamheten leda till service åt kommuninvånarna. Inom privat sektor leder interna processer till kundnytta vilket i sin tur genererar ekonomiska resultat. Pengarna blir medlen och verksamheten målet inom den offentliga sektorn, medan det är raka motsatsen i den privata sektorn.

#### 4.1.2 Tierps Kommun

Tierps kommun är en relativt liten kommun belägen i Upplands län med ca 20 000 invånare och ungefär 1 600 anställda.<sup>185</sup> Verksamheten inom kommunen är uppdelad i sju förvaltningar som i sin tur styrs av nämnder. Dessa består av valda politiker som fattar beslut gällande mål och direktiv för varje enskilt område.<sup>186</sup> Kommunens högsta beslutande organ är kommunfullmäktige vilket kan liknas vid riksdagen.<sup>187</sup> Denna beslutar bland annat om frågor gällande mål och riktlinjer för organisationen, budget och skatt samt årsredovisning och ansvarsfrihet.<sup>188</sup> Vidare förfogar Tierp över fem revisorer vilka är förtroendevalda. Dessa har till uppgift att bedöma och granska styrelserna och nämnderna i kommunen så att dem sköter sina uppgifter. Kommunstyrelsen uppfyller rollen av en regering inom Tierp då denna ansvarar för att kommunfullmäktiges beslut genomförs.<sup>189</sup> Kommunstyrelsens viktigaste roll är bland annat att integrera och leda hela verksamheten samt att sköta planeringen i kommunen vad beträffar exempelvis trafikförsörjning och energifrågor.<sup>190</sup>

Arbetet med det balanserade styrkortet inleddes officiellt i Tierp år 2000 men kom igång på allvar först 2003 genom ett pilotprojekt inom kommunens administrativa enhet, den gemensamma servicen.<sup>191</sup> Kommunkansliet valdes som pilotprojekt då detta har förgreningar över hela kommunen men även för att det är mer komplext jämfört med andra ämbetsverk.<sup>192</sup> Målsättningen var att övriga förvaltningar skulle ha balanserat styrkort nedbrutet på enhets- och avdelningsnivå vid utgången av 2005. Det finns idag ingen samlad bild över hur det ser ut i hela kommunen men man har inte riktigt nått upp till denna målsättning inom alla förvaltningar. På individnivå uppskattar man att ca 200 personer har individuella styrkort.<sup>193</sup> Enligt SKL's sammanställning framgår att Tierps Kommun är den enda kommunen i Sverige som har individuella styrkort.<sup>194</sup>

Man har valt att använda sig av perspektiven kund, process, medarbetare och ekonomi. Utvecklingsperspektivet har alltså ersatts av medarbetarperspektivet jämfört med den

---

<sup>185</sup> [www.tierp.se](http://www.tierp.se),

<sup>186</sup> Eriksson, M (2004), s. 45

<sup>187</sup> <http://www.tierp.se/politik.4.1f78b68fc3015bd9d7fff173.html>, (070502)

<sup>188</sup> <http://www.tierp.se/politik/kommunfullmaktige.4.1f78b68fc5acd6a047fff84.html> (070502)

<sup>189</sup> <http://www.tierp.se/politik.4.1f78b68fc3015bd9d7fff173.html> (070502)

<sup>190</sup> <http://www.tierp.se/politik/kommunstyrelse.4.1f78b68fc5acd6a047fff126.html> (070502)

<sup>191</sup> Se Appendix för organisationsschemat, tjänstemannaorganisation

<sup>192</sup> Eriksson, M (2004), s. 46

<sup>193</sup> <http://www.tierp.se>, samt intervju med Conny Rönnholm

<sup>194</sup> Svenska Kommunförbundets hemsida, [www.skl.se](http://www.skl.se)

ursprungliga modellen. Perspektiven är desamma oavsett nivå.<sup>195</sup> Varje medarbetare med individuellt styrkort tar själv fram förslag för sitt individuella styrkort och slutlig utformning beslutas i samråd med respektive chef. En revidering görs en gång om året och en mindre översyn görs efter halva året.<sup>196</sup>

Enligt tidigare studier var anledningen till att man inom Tierps kommun började arbeta med styrkort bland annat att man ansåg den traditionella verksamhetsstyrningen vara otillräcklig, då denna inte bidrog till att skapa en helhetsbild över verksamheten. Vidare saknades det en logisk koppling mellan den traditionella budgetstyrningen, lönesystemet samt utvecklingssamtalen. Inledningsvis uppfattades konceptet kring det balanserade styrkortet som någonting ogripbart av majoriteten berörda, särskilt bland de äldre medarbetarna. Detta förändrades dock när de anställda kom till insikt om syftet bakom styrkortet, såsom fokus på förändringsarbete, framgångsfaktorer samt strävan efter att uppnå balans mellan de fyra perspektiven.<sup>197</sup>

Vidare visar tidigare studier att kommunkansliet i ett tidigt skede bestämde sig för att det balanserade styrkortet skulle brytas ner på individnivå. Avsikten med detta var att engagera personalen ytterligare i organisationen men också undvika att styrkortet skulle användas som en förvaltningsprodukt. Varje enhetschef utformade då gemensamt med den enskilde medarbetaren ett styrkort där arbetsuppgifterna och den egna rollen tydliggjordes för att på bästa sätt stämma överens med kommunens mål och vision.<sup>198</sup>

På nästkommande sida ser vi ett exempel på ett individuellt styrkort som används inom Tierps kommun.

---

<sup>195</sup> Se Appendix för Tierps kommuns balanserat styrkort

<sup>196</sup> Intervju med Conny Rönnholm

<sup>197</sup> Eriksson, M (2004), s. 46

<sup>198</sup> Ibid



## Exempel på individuellt styrkort

Vision Utveckling och tillväxt, god livsmiljö samt ett barn och ungdomar är prioriterade			
	Strategiska mål (När vi når visionen, hur kommer vi då att vara?)	Mina mål (Vad måste jag bli bättre på för att jag ska <u>bidra</u> till att kommunen når sina mål?)	Mina mått (Vad är måttet (bevisat) på att jag har nått mina personliga mål?)
Kunder	• Nöjd kund	- Genomföra kundenkäter - Jobba nätverksamhet inom och utom ögr - Genomgång av Kanal T (gruppvård)	- En gång per år, februari - F-nätverk (1 grupp), Pchefer (4 grupp) Plus andra edersa aktörer FK, länsbibliotek mm - Säkerhetsställa kvaliteten, genomgång
Process	• Effektiva och enkla arbetsförfaranden	- Arbeta med den inre arbetsorganisationen inom P-enheten - Följa upp och utveckla arbetsförfarandena - Rehabilitering "tidig återgång"	- Löpande, färdig i augusti och utvärdering i dec, ny fungerande organisation - Löpande och minst två gånger per år en genomgång, utveckla verksamheten - Nov 05 ska utvärdering vara färdig, om i hela org
Medarbetare	• Engagerade medarbetare sammanvä	- Utöva ett situationsanpassat ledarskap - Ta fram individuella utvecklingsplaner	- Nov 05 ska utvärdering vara färdig, om i hela org - Erhål samt få ett diplom - Varje medarbetare har en kompetensprofil, ht 05
Ekonomi	• Att på ett kostnadseffektivt sätt bedriva verksamheten under budgetram	- Lära mig mer om verksamhetsdata - Lära mig Davis	- Göra mer beräkningar enligt kalkyler - Arbeta obehindrat i verktyget, ht 05

Figur 14 - Individuellt balanserat styrkort, Lars-Erik Andersson, IT-enheten.

## 4.2 Resultat av intervjuer inom Tierps Kommun

Nedan redovisas en sammanställning över de intervjuer vi genomfört med representanter för Tierps Kommun, ekonomichefen Conny Rönnholm (Conny R), IT-chefen Lars-Erik Andersson (Lars-Erik A) samt ekonomen Teres Åkerman (Teres Å)<sup>199</sup>. För att kunna få en tydligare bild och fånga olika aspekter har vi valt att intervjua personer både med och utan personalansvar.

Då svaren från de båda cheferna i många frågor varit väldigt överensstämmande väljer vi att redovisa Conny Rönnholm och Lars-Erik Andersson tillsammans. Därefter följer sammanfattning av intervju med Teres Åkerman.

### 4.2.1 Balanserade styrkort

De genomförda intervjuerna med de två cheferna inom den administrativa verksamheten ger i stora drag samstämmiga uppgifter när det gäller arbetet med det balanserade styrkortet, både övergripande och på individnivå. Båda upplevde i början att arbetet gick

<sup>199</sup> För en mer utförlig presentation se referenslistan

väldigt trögt. När man bestämde sig för att satsa på balanserade styrkort år 2000 handlade detta om ett helt nytt koncept och en helt ny begreppsvärld. Det upplevdes också som svårt att hitta relevanta mått och målsättningar. Konsulter med erfarenhet från offentlig verksamhet fanns inte att tillgå.

Efterhand har kommunen lärt sig och blivit bättre på alla delar. Både Conny R och Lars-Erik A är mycket nöjda med hur det fungerar idag inom de administrativa enheterna. Huvudsyftet när arbetet inleddes var ”att ge alla medarbetare en helhetssyn och att bli en lärande organisation med fokus på ständig förbättring”<sup>200</sup>. Dessa syften anser man sig ha nått väl upp till inom sina respektive enheter och det balanserade styrkortet har blivit en naturlig del av verksamheten. Som exempel nämner Conny R att dagordningen för alla möten är indelade i de fyra perspektiven från det balanserade styrkortet, medarbetare, kund, process och ekonomi.

En annan positiv förändring som båda kan se är att man idag har en bättre balans i diskussionerna. Man diskuterar inte bara i kronor och ören utan diskussionerna har blivit bredare och då framför allt inom de olika fokusområdena.

De största vinsterna ser båda inom områdena medarbetare och process. Conny R menar att processerna har förbättrats kontinuerligt under de senaste åren. Det som bara fanns i medarbetarnas huvuden finns idag dokumenterat och sparad och man har en helt annan ordning och reda än tidigare. Arbetsrollerna har också blivit tydligare sedan man införde de individuella styrkortet. ”Var och en vet vilka mål han eller hon behöver uppnå för att kommunen ska nå sina mål”<sup>201</sup>. Alla har också fått en klarare bild över sin roll i det stora hela. ”Man får med styrkortet sin lilla pusselbit”<sup>202</sup>. Som en konsekvens av styrkortsarbetet inom medarbetarperspektivet har man också gjort en kompetenskartläggning av alla medarbetare inom kommunen och genom det fått en överblick över hur det ser ut kompetensmässigt.

Dessutom har det skett positiva förändringar även inom de andra fokusområdena. Conny R tycker att budgetprocessen har blivit enklare och effektivare genom sin struktur enligt det balanserade styrkortet<sup>203</sup> och det har blivit lättare att utnyttja tidigare gjorda lärdomar. Tidigare var det en större fokusering kring den teoretiska bakgrunden. När det gäller kundperspektivet berättar Lars-Erik A stolt att man efterhand har ”tvingats” höja målsättningarna för andelen nöjda kunder. När arbetet med balanserade styrkort inleddes satte man 70 % som mål. Målsättningen ligger idag på 90 % medan det verkliga utfallet vid senaste mätningen låg på 96 %.

---

<sup>200</sup> Intervju med Conny Rönnholm

<sup>201</sup> Ibid

<sup>202</sup> Ibid

<sup>203</sup> Se Appendix för balanserat styrkort för Tierps kommun eller [www.tierp.se](http://www.tierp.se), budget



Både Lars-Erik A och Conny R menar att processen med införande av balanserade styrkort har lett till ett bättre arbetsklimat över huvud taget. Som exempel nämner Lars-Erik A den förändrade synen på IT-enheten som tidigare kände sig som ”*slavarna som man kunde skrika åt*”<sup>204</sup>. Idag har de fått ett helt annat erkännande och används ofta som bollplank i olika frågor och blir emellanåt t.o.m. involverade i utvecklingsfrågor utanför sin egen verksamhet. Lars-Erik A känner att man fått en möjlighet att påverka som tidigare saknades.

När det gäller brister framhåller Conny R framför allt helhetssynen och eftersläpningen. Det finns ingen som riktigt vet hur det ser ut i hela kommunen och det finns enheter i kommunen som släpar efter rejält med införandet av balanserade styrkort, t.ex. barnomsorgen. Conny R finner det märkligt att detta inte följts upp bättre av tillsatta revisor som bl.a. har till uppgift att se till att fattade beslut i kommunfullmäktige också verkställs. Conny R nämner också att man fortfarande saknar IT-stöd för styrkortsarbetet även om en upphandlingsprocess har inletts.

Conny R ser också en brist i att budgeten fortfarande är det centrala i den ekonomiska planeringen. För alla chefer är det också klart uttryckt att budgeten är en oerhört viktig löneparameter. Han skulle här önska att det balanserade styrkortet vore utgångspunkten och att budgeten bara utgjorde en del i ekonomidelen i det balanserade styrkortet istället. Idag tycker han att det balanserade styrkortet fungerar som ett komplement till budgeten. Han ser dock att det finns en ambition inom kommunen att förändra detta med tiden.

Både Conny R och Lars-Erik A har upplevt en svårighet i att få med sig alla medarbetare i det nya sättet att tänka och arbeta och Conny R pratar här om 80-20-regeln. 80 % är mottagliga när man gör förändringar men 20 % är svåra att förändra och detta är något som är mycket svårt att göra någonting åt. Conny R menar här att åldern spelar en roll i sammanhanget. Generellt sett är det svårare att föra in nytänkande hos äldre personer.

IT-chefen Lars-Erik Andersson framför en intressant tanke när han spekulerar i att det kanske är så att enheter med individuella balanserade styrkort är mer lämpade för det coachande ledarskapet och att det passar ”peka-med-hela-handen-chefer” sämre. Det senare lämpade sig, enligt honom, bättre tidigare där budgeten var helt central och chefen var den som hade bäst kontroll över budgeten, vilket därmed gav honom ett överläge.

För Teres Å har den största fördelen med det balanserade styrkortet varit den ordning och reda man fått inom hennes avdelning. ”*Man har varit tvungen att gå igenom och*

---

<sup>204</sup> Intervju med Lars-Erik Andersson

*tänka efter vad man egentligen gör och för vem man gör det. Det har också varit nödvändigt att se över alla rutiner och göra dokumentation över processer och arbetssätt. Allting har blivit mycket tydligare och alla fått bättre insikt om vad som förväntas av var och en".* Exempelvis upplever hon att man idag är betydligt bättre på att ersätta medarbetare vid sjukdom eller annan frånvaro. Det känns också lättare att göra prioriteringar av sina arbetsuppgifter.

Teres Å ser det också som positivt att ekonomi inte ensamt får stå i förgrunden jämnt, som det var tidigare, utan hela sättet att tänka har blivit annorlunda där pengar inte alltid står i fokus.

Själva utformningen att det individuella styrkortet görs genom att Teres Å tar fram ett förslag på mått och mål för sitt styrkort och träffar sedan sin chef där man gemensamt resonerar sig fram till den slutliga utformningen. Hon är nu inne på sitt fjärde styrkort och upplever helt klart det individuella styrkortet som någonting positivt.

Som en av nackdelarna upplever även Teres Å den långa resan med styrkortet där man fortfarande inte är i mål i hela kommunen. Hon upplevde i inledningen av styrkortsarbetet en total begreppsförvirring där man ibland använde tre eller fyra ord för samma sak. Man var också väldigt överambitiösa i början och hade svårt att utforma bra individuella styrkort. Detta har man dock lärt sig med tiden och är nu mycket bättre på att fokusera på de lite större sakerna.

#### 4.2.2 Belöningsystem och dess koppling till balanserade styrkort

##### ***Finansiella belöningar***

Conny R berättar att man idag har en fri, individuell lönesättning inom den administrativa enheten där lönekriterierna har sin utgångspunkt i de fyra perspektiven för det balanserade styrkortet<sup>205</sup>. Det handlar där mycket om vad man har bidragit till från de olika perspektivens utgångspunkt. Både Conny R och Lars-Erik A är överens om att man där har en tydlig koppling mellan det balanserade styrkortet och belöningsystemet. Båda tycker att detta fungerar bra och anser att de individuella styrkortet alltid är utgångspunkten för löneförhandlingarna. Genom att styrkortet tagits fram i en dialog med medarbetaren ser Conny R också en tydlig koppling mellan prestation och lön. Båda menar att modellen skapar en större tydlighet som ger ett stöd i lönesättningen. Lars-Erik A upplever också att "fjäsk" blivit mindre effektivt.

Samtidigt medger båda att det också handlar om individuella bedömningar, i synnerhet som att alla individuella styrkort ser olika ut med olika mått och mål. Man ser dock inte hur man skulle kunna göra detta annorlunda.

---

<sup>205</sup> Se Appendix för lönemall, Tierps kommun

Både Conny R och Lars-Erik A önskar att en större andel av löneutrymmet kunde fördelas efter prestation, dvs. att det vid behov fanns ett större utrymme mellan högsta och lägsta löneförhöjning så att man exempelvis kunde ge 0 och 1000 kronor i löneökning till en medarbetare. Både Conny R och Lars-Erik A menar att denna begränsning är en följd av kollektivavtalen. Vissa avtal innehåller dessutom ett minimibelopp. Som exempel nämner Conny R att lärarna i år har ett avtal som ger 2,0-2,5 % med ett minimum på 200 kronor. Denna typ av avtal menar han ger mycket små möjligheter till belöningspremier för ett väl utfört arbete. Båda ser dock en tendens till att detta håller på att ändras med större möjligheter till skillnader, men att det går långsamt.

Som ett ytterligare exempel på finansiella belöningar som förekommer nämner Conny R tillfälliga projektdusörer som vid ett fåtal tillfällen delats ut i samband med avslutande av större, krävande projekt. Det har vid dessa tillfällen aldrig rört sig om några större belopp.

Som en kommunal och offentlig organisation ser varken Conny R eller Lars-Erik A någon möjlighet att använda någon annan form av finansiella belöningar som t ex bonus. Att försöka ge sig på någon form av viktning eller formelbaserade belöningar ser Conny R som ett jätteprojekt som inte är praktiskt möjligt.

### ***Icke-finansiella belöningar***

*”Pengar är det sämst fungerande styrmedlet. Icke-ekonomiska belöningar har betydligt större effekt än pengar.”<sup>206</sup>*

*”Kompetenshöjande åtgärder och klappar på axeln har minst lika stort värde som pengar.”<sup>207</sup>*

*”Pengar fungerar en månad. En resa med Finlandsfärjan sitter i tre månader.”<sup>208</sup>*

*”En klapp på axeln tror jag är mycket mer värt än 500 kronor mer i ett lönekuvert.”<sup>209</sup>*

*”Man måste utnyttja den verktygslåda man har.”<sup>210</sup>*

De icke-finansiella belöningarna spelar en stor roll inom Tierps Kommun, enligt Conny R och Lars-Erik A. Båda anser att effekterna av de icke-finansiella belöningarna är stora och betyder betydligt mer än en löneökning. Som exempel på icke-finansiella

---

<sup>206</sup> Intervju med Conny Rönnholm

<sup>207</sup> Ibid

<sup>208</sup> Ibid

<sup>209</sup> Intervju med Lars-Erik Andersson

<sup>210</sup> Intervju med Conny Rönnholm

belöningar tar Conny R upp möjligheterna till massage (en halvtimme varannan vecka) och friskvård (en timme per vecka) på betald arbetstid. Han nämner också att man har delat ut stegräknare till alla anställda i kommunen och ordnat stegräkningstävlingar där priser i form av betalda semesterveckor lottats ut bland de enheter som lyckats nå upp till i förväg fastställda mål. Samtliga dessa åtgärder har man vidtagit för att komma tillrätta med den alltför höga och stigande sjukfrånvaron i kommunen. Conny R menar att man kan se detta som en konsekvens av arbetet med medarbetarperspektivet i det balanserade styrkortet.

Både Conny R och Lars-Erik A betonar de mer *psykologiska och sociala belöningarna* och ser dessa som oerhört betydelsefulla som motivation för de anställda. Man pratar om vikten av att emellanåt få beröm, få gehör för sina åsikter, få ta ett större ansvar i sitt arbete, få ett erkännande i organisationen, ha stimulerande arbetsuppgifter, trevliga medarbetare, utmaningar och att känna sig omhändertagen. Samtliga dessa olika former av belöningar menar man finns inom de respektive enheterna.

Conny R tycker också att man har en arbetsmiljö kännetecknad av ”frihet under ansvar.” Inom de administrativa enheterna är man t ex liberala när det gäller arbetstider, dvs. har möjligheten att arbeta hemma när det är möjligt och man har ingen form av kontrollsystem. De anställda har därmed större möjligheter att styra sitt arbete än på många andra arbetsplatser. Han menar här att det ändå är väldigt lätt att märka om någon missköter sig eller missbrukar systemet. Conny R nämner också att stämpelkortet avskaffades i samband med att arbetet med balanserade styrkort inleddes när man gick ”från stämpelkort till styrkort”.

Som exempel på en av de senaste belöningarna nämner Lars-Erik ett personalmöte där han kunde känna erkännande och förtroende från sin grupp och där man öppet skrattade och visade glädje tillsammans.

Sammantaget menar både Lars-Erik A och Conny R att detta leder till motiverade och tillfredsställda medarbetare. Lars-Erik A nämner t ex att man har en mycket låg personalomsättning och att han vet att det finns duktiga medarbetare som avböjt erbjudanden om bättre betalda jobb.

När det gäller negativa sidor kan Conny R se att det finns orättvisor inbyggda genom att alla inte har möjlighet att utnyttja alla belöningar. Många medarbetare inom kommunen har inte möjlighet att utnyttja t ex fria arbetstider, massage på arbetstid eller möjligheten att ta ut ledighet vid klämdagar. Samtidigt ser han det mer som en konsekvens av organisationen som sådan och menar att det alltid finns en viss orättvisa inbyggd.

Teres Å tonar ner betydelsen av styrkortet i lönesättningen och ser enbart det individuella styrkortet som en del av ett antal faktorer som påverkar lönesättningen.

Dessutom menar hon att styrkortet inte är förankrade hos facket och därmed har en mindre betydelse för löneförhandlingen.

Som ett av få exempel på finansiella belöningar som Teres Å sett under sina år i kommunen nämner hon de penningbelöningar som i några enstaka fall delats ut till medarbetare som kommit med utvecklande idéer i kommunens ”förslagslåda”.

Vid ett enda tillfälle har hon fått en direkt belöning kopplad till det balanserade styrkortet. Detta rörde sig då om ett presentkort på ett mindre belopp som belöning för väl utfört arbete i ett stort projekt i inledningen av styrkortsarbetet.

I övrigt tycker Teres Å inte att det finns något betydande belöningssystem. Hon menar att det ligger i sakens natur eftersom det rör sig om en kommunal organisation och man där arbetar med skattepengar. Hon trivs dock bra med både arbetskamrater och arbetsuppgifter. Sin motivation får hon genom sin drivkraft att göra ett bra jobb. Där ser hon det balanserade styrkortet som ett bra verktyg för att veta vad arbetsgivaren betecknar som bra arbetsinsatser. Teres Å framhåller också den bredd som man får inom en kommun jämfört med den privata sektorn. Arbetsuppgifterna är väldigt varierande. Hon får också stimulans genom sitt intresse för att arbeta med samhällsfrågor. Det händer ibland att hon får beröm och uppskattning för någonting hon gjort men hon uppfattar dock inte detta som belöning.

## 4.3 Tidigare erfarenheter

### 4.3.1 Balanserade styrkort

De ovan redovisade intervjuerna bekräftas i stor utsträckning av två tidigare gjorda studier av arbetet med balanserad styrning inom Tierps Kommun. I en studie från 2004<sup>211</sup> framhålls de inledande problemen med begreppsförvirring, lång och utdragen implementeringsprocess och svårigheter med utformningen av styrkortet. Det framkommer också att delar av personalen till en början var skeptisk och uppfattade de individuella styrkortet som kontrollverktyg och bidrog till en ökad stressnivå. Majoriteten var dock positiv och allt fler såg med tiden många fördelar med både styrkortsarbetet i stort och de individuella styrkortet. En intressant slutsats var att yngre medarbetare generellt sågs som mindre skeptiska och mer mottagliga för styrkortet än äldre.

---

<sup>211</sup> Eriksson, M (2004)

Från studien framgår också att men redan 2004 såg det som högst angeläget att man fick någon form av IT-stöd så snart som möjligt. Som framgår av våra egna intervjuer är denna målsättning fortfarande inte uppnådd.

I en studie från 2007<sup>212</sup> kom man bl.a. fram till att arbetet med de balanserade styrkortet verkligen lyckats tydliggöra kommunens vision och mål och att det bl.a. lett till bättre kommunikation inom och mellan de olika verksamheterna vilket gjort de anställda mer motiverade. Man konstaterar där också att Tierps Kommun använder styrkortet som ett strategiverktyg snarare än ett kontrollverktyg.

#### 4.3.2 Belöningsystem och dess koppling till balanserade styrkort

De tidigare gjorda studierna av Tierps Kommun berörde i mycket begränsad omfattning belöningsystemen. I studien från 2004 tar man upp den bristande logiken mellan budgetstyrning, lönesystem och utvecklingssamtal som en av orsakerna till att Tierps Kommun började arbeta med balanserad styrning och att ”syftet med Balanced Scorecard var att sammanställa olika styrmedel till ett övergripande koncept”<sup>213</sup>.

I studien från 2007 konstaterar man att Tierps kommun har det individuella styrkortet som grund för lönesättningen och därigenom har kopplat belöningsystemet till det balanserade styrkortet för varje enskild individ<sup>214</sup>.

### 4.4 Intervjuer med forskare

#### 4.4.1 Balanserade styrkort

##### ***Gert Paulsson***

Gert Paulsson tror att balanserad styrning kommer att finns kvar på lång sikt då detta fått en sådan bred spridning. Dock kommer man om 20 år inte att prata om balanserade styrkort längre utan snarare om flerdimensionella styrkort. Att gå tillbaka till enbart finansiella mått ser han som omöjligt. Han tror att utvecklingen går mot att man alltmer funderar på *hur* man använder verktyget – enbart vertikalt eller mer som ett underlag för verksamhetsutveckling och uppföljning på lokal nivå. Det är också möjligt att man kommer att lägga in andra perspektiv.

Hur man skall knyta balanserade styrkort till belöningsystem och därmed också vad budgeten får för roll i sammanhanget är frågor som Gert Paulsson tror kommer att

---

<sup>212</sup> Nilsson, L. Wennergren, F. Åkesson, F (2007), s. 45

<sup>213</sup> Eriksson, M (2004), s 64

<sup>214</sup> Nilsson, L. Wennerholm, F. Åkesson, F (2007), s. 55

diskuteras mycket. Troligtvis kommer budgetprocess och finansiell styrning att tydligare kopplas till den balanserade styrningen. Som exempel nämner han att man kan ha en väldigt övergripande budget för att sedan styra ut i verksamheten med finansiella nyckeltal i ett balanserat styrkort.

Svårigheten i balanserad styrning anser Gert Paulsson inte ligger i hur man utformar styrkortet utan snarare i hur man får positiva effekter. Han kan inte se att det skulle vara svårare att utforma styrkort i det offentliga än i det privata. *”Det enda som egentligen mer eller mindre krävs i många offentliga organisationer är att man måste ha en lite annorlunda syn på kundfokus”*. Han tror också att balanserad styrning passar alldeles utmärkt för alla typer av organisationer men att det självfallet måste anpassas.

När det gäller Tierps Kommun tror Gert Paulsson att det förmodligen är ett ovanligt exempel och att balanserad styrning vanligtvis hanteras mer vid sidan om. För att det skall fungera menar han att det krävs att det är ett levande instrument. Han tror att chefernas inverkan har stor betydelse och att det kan ge stor effekt att man tar upp det balanserade styrkortet på planeringsmötena m.m. *”Signaleffekten av vad en chef gör eller intresserar sig för är oerhört stark”*.

När det gäller balanserad styrning på individnivå finns en viss tveksamhet hos Gert Paulsson. *”Det beror lite på vad man menar med balanserad styrning också. Att knyta ansvar för olika saker till en individ är någonting man har gjort länge och någonting man kanske gör i ökande utsträckning”*. Han menar att det är fullt möjligt att bryta ner styrkortet när man delar ut ansvar för olika mått men har lite svårt att se hur man skall föra ner hela den balanserade styrningen med alla perspektiven på individnivå. *”Det är ändå så att olika individer med olika befattningar har olika arbetsuppgifter. I de arbetsuppgifterna är olika resultatkomponenter viktiga”*. Som exempel nämner han försäljare och anställda i produktionen som har helt olika huvudperspektiv. Han ser också att det finns en risk i att man slutar samverka och bara försöker få upp sina egna siffror. *”Det är precis som att ha budgetstyrning på olika ansvarsenheter”*.

Däremot anser Gert Paulsson att man mycket väl kan ha ett balanserat styrkort som underlags för planeringssamtal eller på lokalnivå när man verksamhetsplanerar. Han ser också att det finns ett samband med arbetsuppgifterna. *”Ju mer avgränsade arbetsuppgifter du har desto lättare måste det vara att ha ett individuellt styrkort”*.

Gert Paulsson instämmer med vår uppfattning om att Sverige med mindre toppstyrning är mer lämpat för individuella styrkort än t ex USA.

### ***Jan Lindvall***

Enligt Jan Lindvall har balanserade styrkort börjat slå igenom väldigt mycket akademiskt från att tidigare ha varit ifrågasatt. Han har märkt att det har börjat bli

starkare etablerat som begrepp på t ex ekonomikonferenser och liknande. Han upplever dock att det inte är lika säljande att prata om balanserade styrkort längre. *”Det låter som att man är sent ute. Många säger hellre att de jobbar med flerdimensionell mätning”*. Oavsett benämning menar han att utvecklingstendenserna är väldigt starka. *”Flerdimensionell mätning blir allt viktigare, i synnerhet kopplat till IT, vilket nästan är en förutsättning idag”*.

Jan Lindvall har fortfarande en stark tro på balanserad styrning: *”jag tror stenhårt att om man har ett styrkort och man jobbar utifrån det så har man formulerat någonting som är viktigt. Kan man då förbättra inom det som är viktigt är det klart att det ger ekonomiska konsekvenser. Det är det som är hela grundlogiken bakom styrkortet att om man kan förbättra medlen så kommer målet att förbättras också, oftast då slutmålet ekonomiskt.”*

Han har också sett exempel på företag som säger att de arbetar med balanserade styrkort genom att de har infört mängder av mätetal i flera dimensioner men där man egentligen inte arbetar med det ute i verksamheten. Han nämner att Olve och Petri för ungefär två år sedan gjorde en studie av tidigare användningar av balanserade styrkort i svenska industriföretag och att det då var ca 38 % som sade sig använda det, men att man kan ifrågasätta om alla verkligen arbetade med balanserade styrkort eller om det handlade om någonting annat.

Balanserade styrkort sågs länge som ett alternativ till budget, enligt Jan Lindvall. I praktiken har han inte sett att det blev så utan att budget och balanserade styrkort ofta finns sida vid sida, möjligen med en förenklad budget. *”Det finns egentligen inget motsatsförhållande mellan balanserat styrkort och budget. Budgetmål kan ju finnas i det finansiella perspektivet”*. Han menar dock att det kan vara väldigt arbetskrävande att ha båda samtidigt. Ett problem som Jan Lindvall har sett i framför allt offentlig verksamhet är att budgeten av tradition dominerar mentalt. *”Folk tänker budget och det blir lite svårt att lägga till ytterligare en sak”*.

Jan Lindvall betonar att det är nödvändigt att se de ursprungliga idéerna om balanserad styrning som ett ramverk när man utvecklar sitt balanserade styrkort och anpassa det efter sin egen unika situation. *”Eftersom Kaplan/Norton är amerikaner har de mycket ett top-management perspektiv. De har, jämfört med svenska förhållanden, ett väldigt aggregerat förhållningssätt.”*

När det gäller individuella styrkort var det någonting som Jan Lindvall från början var helt emot. Han är däremot av en annan åsikt nu och kan se fördelarna med det. Han ser dock också en risk för suboptimering, att man betonar sitt eget före helheten. Han ser också att det inte går att införa överallt. *”I de nya processororienterade organisationerna*



som växer fram är det gruppen, teamet eller projektet som är den minsta delen”. Han menar då att det inte går att komma ner på individnivå.

### **Jan-Olof Müller**

När det gäller balanserade styrkort i allmänhet menar Jan-Olof Müller att balanserade styrkort i sig inte var någon ny idé. Flerdimensionell mätning med både finansiella och icke-finansiella nyckeltal, menar han att man hade pratat om ganska länge när Kaplan/Norton lade fram sin modell. ”Det var snarare sättet som BSC-modellen var uppbyggd på som var annorlunda”. Han menar att utvecklingen har med tiden gått mot ett bredare spektrum av användning. ”Man anpassar efter sina egna önskemål, syften och situationer, en naturlig och väntad utveckling”. Han menar också att det gäller helt generellt för alla styrverktyg att de måste anpassas efter förutsättningarna på det specifika företaget eller organisationen och att detta var någonting som Kaplan/Norton var väl medvetna om när de lanserade sin modell. Han tycker också att det är naturligt att det tar tid innan den här typen av idéer får genomslag i Sverige. ”Den amerikanska litteraturen är skriven i och för en annan miljö”. Utvecklingen i Sverige underlättas numera, menar han, av att det finns rikligt med bra svensk litteratur som är bättre anpassad efter svenska förhållanden.

När det gäller balanserade styrkort på individnivå kan Jan-Olof se svårigheter i form av mätproblem: vad ska man mäta hos individen och hur ska man mäta för att det skall bli rent och exakt och hur skall det värderas? Samtidigt säger han att ”men så är det ju med alla mått. Det finns ju inga mått som säger någon absolut sanning. Ett mått avbildar ju alltid en verklighet på ett visst sätt. Det är nästan oundvikligt att det inte också blir en bedömningsfråga.” Samtidigt tror han att nästan alla chefer är medvetna om detta.

Han kan också se att det kan bli väldigt tidskrävande att administrera fram data för individuella styrkort. Han menar också att förutsättningarna skiljer sig väsentligt beroende på om man har individuella eller kollektiva arbetsuppgifter och att det kan vara svårt att urskilja individens del i ett samarbete. Han kan också se att det finns en risk för att det blir en brist på flexibilitet om styrkortet prioriteras och andra saker blir mindre viktiga.

Samtidigt ser Jan-Olof Müller också att det finns möjligheter. Att individen blir medveten om vart organisationen strävar och vet varför han eller hon gör olika saker i sin vardagsmiljö, ser han självklart som positivt. Han menar att det delvis handlar om vilket synsätt man har på sitt arbete, om man känner sig delaktig och bryr sig om det övergripande eller bara gör precis det man blir tillsagd att göra utan att bry sig. ”Man frågar någon: Vad gör du för något? Jag, jag lägger stenar och någon annan pratar att jag bygger en katedral. För många är det väldigt stimulerande att det blir tydligt.”

Jan-Olof framhåller att det handlar mycket om hur implementeringen görs. Är man med och förstår varför man gör någonting och kan påverka i någon mening så blir man självklart mer positivt inställd. Tydlighet om hur och varför skapar trygghet. *”Vi som människor behöver i många fall en viss trygghet och då är man mer benägen att acceptera sakerna också”*. Finns å andra sidan inte det rätta engagemanget i implementeringen eller om kommunikationen är otydlig kan han se en risk att det blir ännu en sak som hamnar i byrålådan.

#### 4.4.2 Belöningssystem och dess koppling till balanserade styrkort

##### ***Gert Paulsson***

När det gäller belöningssystem ser Gert Paulsson att detta är svårare inom den offentliga sektorn eftersom man här har andra begränsningar än inom det privata. Han vet att det är väldigt ovanligt med bonus eller en 13:e månadslön och menar det istället får arbeta med t ex karriärmöjligheter, ökat ansvar och inre belöningar. *”Jag tror inte att det är svårare att koppla styrkort till belöningssystem eller att hitta belöningssystem som motiverar eftersom jag tror att många människor är väl så motiverade av annat än pengar.”* Han tror också att inre belöningar kan vara väl så mycket värda som yttre. *”Det beror nog på vilket trappsteg man befinner sig i Maslows behovspyramid. På lägsta nivå handlar det om bröd på bordet och då är säkert pengar mer motiverande. Har man klivit upp några våningar är nog karriärmöjligheter, status, kamratskap nog så viktigt.”*

Beträffande kopplingen mellan balanserade styrkort och belöningssystem menar Gert Paulsson att valet ligger mellan direkt, automatisk koppling där man väger samman olika mått gentemot den icke-automatiska kopplingen där det blir en bedömningsfråga genom t ex utvecklings-, bonus- eller lönesamtal utifrån utförda prestationer. Inom privat sektor har han sett exempel på företag som använder sig av vägning och viktning men där många upplever det som svårt att hitta fungerande lösningar. Ofta har det istället blivit att man använder sig av budget eller finansiella nyckeltal som grund då man helt enkelt inte hittat någon annan lösning. Han ser också att det finns en risk att man förlorar lite av poängen med balanserade styrkort om för stor fokus läggs på just de mått som ligger till grund för belöningen.

Fast egentligen ser Gert Paulsson inte att det skulle vara svårare att koppla enskilda mått från styrkortet till belöningar än ekonomiska mått som t.ex. ROI. Svårigheten ligger snarare i att få ihop ett antal olika mått av helt olika karaktär till någonting som kan ligga till grund för belöningar.

##### ***Jan Lindvall***

*”All styrning handlar om att försöka påverka beteenden, att motivera människor ”* (Jan Lindvall)

Belöningsystem menar Jan Lindvall är någonting som börjat komma först senare med kraft. Han menar att det länge enbart fanns på chefsnivå men nu även finns längre ner i hierarkin. Han tycker också att vi väldigt länge varit dåliga på belöningsystem i Sverige p.g.a. tradition och kultur men att det på senare år blivit viktigare och viktigare, framför allt för att motivera. Dock menar han att det inte är helt trivialt att skapa fungerande belöningsystem. Misslyckas man med att ge belöningar som motsvarar prestationer, eller om man får belöningen långt senare än själv prestationen kan det istället leda till minskad motivation.

Koppling mellan belöningar och balanserade styrkort har han främst sett inom konsultvärlden där man ofta använder sig av olika sorters bonussystem. Inom offentlig sektor har man däremot mycket svårare att dela ut ekonomiska belöningar och han har sett att det där istället är vanligt med kollektiva belöningar, så att alla får det. Han framhåller att det då inte blir inriktat på den enskildes prestation.

Ett vanligt problem med individuella styrkort menar Jan Lindvall är om man skall utvärdera styrkortet efter gruppens prestationer eller gå in på det individuella. Börjar man belöna individer för starkt eller börjar betona det enskilda ansvaret finns risken att man tänker mer på sig själv än gruppen. Man slutar att spela tillsammans och kanske t o m fuskar sig fram. *”Det är lättare att få målkongruens om man jobbar på teamnivå”*.

Dock instämmer han i teorin att det kan vara mer lämpat för svenska förhållanden med balanserade styrkort på individnivå. Han menar att delaktighet är viktigare här och att medarbetarperspektivet ofta finns med som en viktig del i svenska tillämpningar. *”Den tradition man har på svenska arbetsplatser, och det är dokumenterat internationellt, bygger väldigt mycket på decentralisering och deltagande”* Sedan ser han både för- och nackdelar med detta. Han nämner som exempel ABB:s EVITA-modell där det är mycket delegerat och distribuerat långt ut i organisationen. Han kan också se att det är stor skillnad bara mellan Sverige och Finland.

### ***Jan-Olof Müller***

Eftersom det är politiskt känsligt med finansiella belöningar i offentlig sektor kan Jan-Olof se att det mer blir en fråga om andra typer av belöningar, exempelvis klappar på axeln och uppmuntrande ord. Finns det begränsningar i vissa avseenden menar han att man får gå i andra dimensioner. *”För många människor är det viktigt att man känner delaktighet, att man känner att man bidrar, ser sin egen roll tydligare i arbetslaget, organisationen eller i samhället som helhet”*. Som exempel nämner han frivilligorganisationer och liknande där man kan känna att man bidrar till en förbättrad samhällsutveckling. Han menar att en klapp på axeln kan vara ett väldigt starkt belöningsystem där man inte kan underskatta styrkan. Saker som får individen att känna sig viktig och glad kan ha en stor inverkan. Jan-Olof tycker att det finns stora

möjligheter inom det området och är positiv till den typen av tänkande. Han tror också att kommunerna i många fall blivit duktiga på de här bitarna

Jan-Olof Müller ser dock en svårighet i att knyta belöningar till enskilda individers prestationer och menar att det handlar mycket om karaktären på arbetsuppgifterna, om man arbetar mestadels individuellt eller i grupp. *”Beroende på hur man samverkar med andra och hur sambanden ser ut mellan olika individers arbetsuppgifter så finns det olika förutsättningar för att mäta”*. Han ser också att det finns en risk att det kan uppfattas som orättvist om det saknas acceptans för individuella belöningar och strider mot värderingarna i organisationen. Enligt honom är det betydligt lättare att arbeta med kollektiva belöningar.

Han menar också att uppfattningen om belöningar kan skilja sig avsevärt. Vad en person uppfattar som en belöning t ex en studieresa, kanske en annan individ uppfattar som någonting negativt eller kanske t.o.m. som en bestraffning.

Tierps försök med individuella styrkort tycker Jan-Olof Müller är intressant, och i synnerhet att man försöker titta på vad var och en bidrar med ur de olika styrkortsperspektiven. Genom att man får en form av överenskommelse genom det individuella styrkortet menar han att man har någonting skrivet som det går att falla tillbaka på och hänvisa till som ger en tydlighet och kanske också en viss trygghet.

# 5 Analys

---

*Här kommer det empiriska materialet att analyseras utifrån de teoriska förutsättningarna. Kapitlet är indelat enligt tidigare struktur utifrån teori- och empiriavsnitt. Belöningsdelen är indelad i finansiella och icke-finansiella belöningar.*

---

## 5.1 Balanserade styrkort

### **Generellt**

Genom tidigare studier och genom våra egna intervjuer framgår det att Tierps Kommun fått många positiva effekter genom införandet av balanserade styrkort. Effektiviteten har ökat inom olika områden och man har fått ett helt annat helhetstänkande än tidigare<sup>215</sup>. Det har också skett stor ökning i andelen nöjda kunder<sup>216</sup>.

Enligt intervjuerna upplever man också stora positiva effekter av de individuella styrkorten. Man tycker sig ha fått ett bättre arbetsklimat med motiverade medarbetare som har en större tydlighet i sina arbetsroller och samtidigt en klarare bild över sin del i helheten och vad som är den enskildes bidrag till kommunens vision<sup>217</sup>.

I en del av den kritik som framförts mot balanserad styrning menar forskare att det inte går att inrätta administrativa rutiner på ett sådant sätt att handlingssättet påverkas och att dokument inte kan återge de processer som sker i en verksamhet<sup>218</sup>. Detta motsägs av intervjuerna. Exempelvis säger Teres Å att en av de största fördelarna med balanserade styrkort har varit att man har tvingats se över alla rutiner och göra dokumentation över alla processer och att detta bl.a. har underlättat hennes eget arbete och även arbetet för dem som vikarierar vid sjukdom eller annan frånvaro. Kritiken verkar i detta fall inte riktigt stämma med det som våra intervjupersoner upplever inom Tierps Kommun.

En annan del av kritiken som finns mot balanserade styrkort gäller det informationsöverskott som kan uppstå med för många styrkort, vilket kan leda till komplicerade uppföljningar och svårighet att hitta balans mellan perspektiven<sup>219</sup>. Av intervjuerna framgår att man i Tierps Kommun hade stora problem med detta i det

---

<sup>215</sup> Se intervjuer med Conny Rönnholm och Lars-Erik Andersson ang. process- och medarbetarperspektiv.

<sup>216</sup> Se Lars-Erik Andersson angående andelen nöjda kunder. Med reservation för att siffran utgår från enkäter och statistik.

<sup>217</sup> Se intervjuer med Conny Rönnholm och Lars-Erik Andersson ang. positiva effekter av individuella styrkort.

<sup>218</sup> Nörreklit, se Müller, J-O (2005), s.51f

<sup>219</sup> Ibid

inledande skedet av styrkortsarbetet där man bl.a. hade svårt att hitta relevanta mått. Detta var emellertid ett övergående problem och ingen av de intervjuade tar upp informationsöverskott eller för många styrkort som ett problem som det ser ut idag. Den långa erfarenheten av arbete med balanserade styrkort verkar med andra ord ha lett till att man inte upplever denna typ av problem.

Tierps Kommun har utvecklat balanserade styrkort som verkar fungera bra. Man har ökat sin effektivitet inom många olika områden och har ett helt annat helhetstänkande idag än tidigare. Man har också uppnått en mycket bra relation med kunder, dvs. kommuninvånarna. Utifrån de intervjuer vi genomfört framgår det också att man har blivit duktiga på att förnya sig och anpassa sin organisation till kunderna.

### ***Budget vs balanserade styrkort***

Det framgår väldigt klart att man på chefsnivå fortfarande tycker att budgeten spelar en för stor roll. Det balanserade styrkortet är bara ett komplement till budgeten och cheferna har höga krav på sig när det gäller uppfyllandet av budgetmålen. Delvis är det en konsekvens av lagstiftningen men det är trots allt bara lagstiftat att det skall finnas budget på en övergripande nivå. Möjligheten finns alltså att frångå budgeten på lägre nivåer. Det finns också möjligheter att skapa en bättre balans i styrkortsarbetet genom att sätta lika stor vikt vid alla mått och mål på chefsnivå. Genom denna obalans ser cheferna att man inte lyckats nå fram till det *balanserade* styrkortet. Man bekräftar därmed den kritik som funnits sedan länge mot balanserad styrning<sup>220</sup>.

En orsak till detta är traditioner och vanor. Budgeten har under mycket lång tid varit det centrala styrinstrumentet och processen att förändra detta tar lång tid och kräver konsekvens och uthållighet i förändringsarbetet. En förändrad lagstiftning där budgeten inte längre vore tvingande skulle driva på detta men det är självfallet en faktor man har mycket små möjligheter att påverka. En annan möjlighet är att helt integrera budgeten i de balanserade styrkorten så att budgetmålen endast blir en del av det ekonomiska perspektivet, precis som en av våra experter föreslår<sup>221</sup>. Detta skulle kunna vara ett viktigt nästa steg för att ytterligare förankra det balanserade styrkortet. Samtidigt handlar det också om synen på det balanserade styrkortet. Conny R nämner vid flera tillfällen att han ser det balanserade styrkortet som en arbetsmetodik. Man har av olika skäl inte anammat Kaplan/Nortons ursprungliga tankar om balanserade styrkort som ett styrinstrument fullt ut. Budgeten är, påtvingad av kommunallagen, det gällande styrinstrumentet på en övergripande nivå och man har gjort en anpassning av modellen för balanserad styrning med budget som en av förutsättningarna.

---

<sup>220</sup> Nörreklit, se Müller, J-O (2005), s.51f

<sup>221</sup> Intervju med Gert Paulsson

På individnivå har detta mindre betydelse. Den enskilda individen har fått en tydligare roll i det stora hela och påverkas i det dagliga arbetet knappast i någon större utsträckning av vilket synsätt som finns på budget gentemot det balanserade styrkortet.

Man anser att budgetarbetet har blivit effektivare sedan man började arbeta med balanserade styrkort<sup>222</sup> och man har således uppnått en positiv effekt som i sig ger tidsmässiga och ekonomiska besparingar.

### ***Det individuella styrkortet***

Det framgår i intervjuerna att det primära syftet med balanserade styrkort framför allt är att man vill få människor att tänka och handla annorlunda än tidigare. Det skall fungera som en form av hjälpmedel som skall ge medarbetarna en helhetssyn och bidra till att man gör ständiga förbättringar i verksamheten<sup>223</sup>. Frågan är om detta i själva verket skiljer sig väsentligt från Kaplan/Nortons avsikter när man lanserade det balanserade styrkortet. Tillvägagångssättet vid införandet var helt enligt riktlinjerna från Kommunförbundet och annan litteratur genom nedbrytning av vision och strategi via framgångsfaktorer och nyckeltal, ner till enskilda mått inom de olika perspektiven.

Den stora skillnaden ligger snarast i synsättet på den minsta enheten. Man lägger en stor vikt vid individen, hur denna, genom en ökad förståelse för sin roll i ett större sammanhang, kan bidra till de övergripande målen. Med sitt amerikanska ursprung med större fokusering vid styrning var den minsta enheten snarare avdelningen eller arbetslaget än individen<sup>224</sup>. Med synsättet i Tierps Kommun med individen som den minsta enheten blir modellen bättre anpassad för svenska förhållanden där medbestämmande och delaktighet är viktiga honnörsord. Det handlar alltså mer om en anpassning av modellen efter den egna organisationens förutsättningar än en väsentlig avvikelse från teorin.

Man måste då fråga sig om fördelarna med detta överväger nackdelarna. Helt klart måste mer tid läggas på arbetet med de balanserade styrkorten ju längre ned i organisationen man för det. Att ta fram, administrera och utvärdera styrkort för varje enskild individ tar självfallet tid och resurser i anspråk. Det krävs också mycket energi och tålamod från ledningshåll i förankringsprocessen. Det framgår tydligt av samtliga Tierp intervjuer att det tagit lång tid och funnits många problem på vägen mot fungerande individuella styrkort. Man säger samtidigt att lärdomarna varit många under resans gång och att man idag ser många fördelar men få nackdelar med de individuella styrkorten. Med utgångspunkt från intervjupersonernas utsagor gäller det alltså att ha tålamod och engagemang i arbetet med införandet av individuella balanserade styrkort. Lyckas man å andra sidan bibehålla detta genom de inledande faserna så går det att

---

<sup>222</sup> Intervju med Conny Rönnholm

<sup>223</sup> Intervju med Conny Rönnholm

<sup>224</sup> Intervju med Jan Lindvall

skapa betydande positiva effekter, och den tid och energi som krävs för att underhålla det fortsatta arbetet blir med tiden mindre.

Teres Å säger att det balanserade styrkortet har gjort tydligt för henne vad arbetsgivaren betecknar som en bra arbetsinsats. Därmed fyller Teres individuella styrkort en viktig funktion genom att tydliggöra för henne vad som är viktigt och vad som är mindre viktigt bland olika arbetsuppgifter. Det individuella styrkortet har också gett henne en större förståelse för hennes bidrag till helheten och vad som är de övergripande målen på hennes arbetsplats, dvs. kommunens vision. Av egna erfarenheter vet vi att detta är saker som är långt ifrån självklara på en arbetsplats. Utan att försöka generalisera och dra slutsatser om hur det ser ut för alla kan man ändå dra slutsatsen att fungerande individuella styrkort bidrar till ett tydliggörande av arbetsrollerna och ger en ökad förståelse för helheten och organisationens mål i stort. Därmed kan också det begränsade empiriska materialet sägas bekräfta teorin bakom det balanserade styrkortet. Vi har inte heller hittat någonting som motsäger detta. Vi är också övertygade om att de positiva effekterna av tydligare arbetsroller och större förståelse för helheten ger ringar på vattnet och bidrar till bättre arbetsklimat och därmed också till större motivation hos de anställda.

Ett faktum som förs fram i intervjuerna är att det finns medarbetare som har svårt att ta till sig det individuella styrkortet. Conny pratar bl.a. om 80-20-regeln och menar att 20 % är obenägna för förändring eller har svårt att ta till sig nya idéer. Det är egentligen ingenting egendomligt i sig och förekommer säkerligen i större eller mindre utsträckning på de flesta arbetsplatser. Vi ställer oss frågan vad som skulle kunna göras åt detta? Conny R tar upp att medarbetarnas ålder spelar en viss roll. Nya och yngre medarbetare har betydligt lättare att ta till sig det individuella styrkortet än äldre personer som varit i kommunen under lång tid, vilket också bekräftas av tidigare studier<sup>225</sup>. Som en konsekvens av detta talar tiden för att man kommer att bli mer och mer framgångsrik i införande och förankring av de individuella styrkorten. Man har idag en hög medelålder och medan de äldre efter hand går i pension slussas nya, mer flexibla, yngre medarbetare in i organisationen. Är kommunen aktiv i introduktionen av nyanställda med införandet av individuella styrkort kan mycket vinnas med små medel. En annan möjlighet är att redan under rekryteringsprocessen försöka välja ut personer med sinne för helhetstänkande och utveckling.

En annan intressant aspekt som tas upp i intervjun med IT-chefen Lars-Erik Andersson handlar om ledarskapets betydelse. Synpunkten framförs att en auktoritär chef har sämre möjligheter att lyckas med individuella styrkort hos sina underställda än en chef med coachande ledarskap. Detta överensstämmer med vår uppfattning. Med en auktoritär chef skulle ett individuellt styrkort uppfattas som ett kontrollverktyg och ett införande

---

<sup>225</sup> Tidigare erfarenheter samt intervju med Conny Rönnholm



skulle kräva tvångsmässiga metoder. För en coachande chef är delegering av ansvar och medbestämmande en självklarhet och det individuella styrkortet blir istället ett hjälpmedel för båda parterna.

## 5.2 Belöning och dess koppling till balanserade styrkort

### Finansiella belöningar

#### **Lönesättningen**

Det finns inom kommunen en lönemall som utgår från de olika perspektiven i det balanserade styrkortet<sup>226</sup>. Utgångspunkten är hur mycket man bidragit med utifrån respektive perspektiv. Till hjälp för lönesättning används sedan det individuella styrkortet. Graden av uppnådda mål blir en vägledning för att kunna bedöma en individs prestationer. Ingen av cheferna säger att styrkortet är hela sanningen utan man medger att det handlar om en bedömningsfråga. Cheferna anser att detta fungerar mycket bra och betydligt bättre än tidigare<sup>227</sup>. Man måste då ställa sig frågan: vad är alternativen? Skulle en formelbaserad lösning med vägning och viktning vara möjlig? Cheferna ser det som näst intill omöjligt av många olika orsaker och vi instämmer i detta. Frågan är också om det överhuvudtaget vore möjligt att konstruera detta på en arbetsplats som har så många olika yrkesroller och arbetsuppgifter. Det skulle bli mycket svårt att hitta fungerande modeller. Det skulle bli administrativt tungt att hantera och dessutom mycket svårt att undvika orättvisor i belöningssystemet. Det skulle även bli nödvändigt att vinna gehör för en sådan modell i organisationen och även bland många inblandade fackliga organisationer. Vi tror här att man helt enkelt har hittat en mycket bra lösning utifrån de förutsättningar som finns. Det individuella styrkortet har blivit ett stöd som, jämfört med tidigare, medför mindre subjektivitet i bedömningen. Och som Conny R själv säger: ”hur skulle vi ha gjort annars?”

#### **Begränsningar**

Den fackliga inverkan som finns ses av både Conny R och Lars-Erik A som en begränsande faktor. De skulle gärna vilja ha möjligheten att kunna fördela en större andel av löneutrymmet utifrån prestation. Man säger sig ha fri individuell lönesättning inom den administrativa enheten men den är trots allt inte särskilt fri. Kollektiva avtal sätter löneutrymmena och får en individ mer, så får en annan mindre. Det är inte heller så att om kommunen gör en vinst på 100 miljoner ett år så ger detta högre löner eller bonus till de anställda. Förutsättningarna är här annorlunda än inom den privata sektorn. Inom den privata sektorn kan man dela ut bonus och öka löneutrymmena vid högkonjunkturer eller vid år med god avkastning. I en kommun däremot sätter budgeten

---

<sup>226</sup> Se Appendix för lönemall från Tierps Kommun

<sup>227</sup> Intervju med Conny Rönnholm och Lars-Erik Andersson

en begränsning för löneökningar som inte påverkas av kommunens resultat. Man begränsas därför i möjligheten att använda finansiella belöningar som ett incitament för att motivera de anställda. Oavsett hur höga mål en anställd nått i sitt individuella styrkort blir löneökningen inte avsevärt mycket större än hans medarbetares löneökningar.

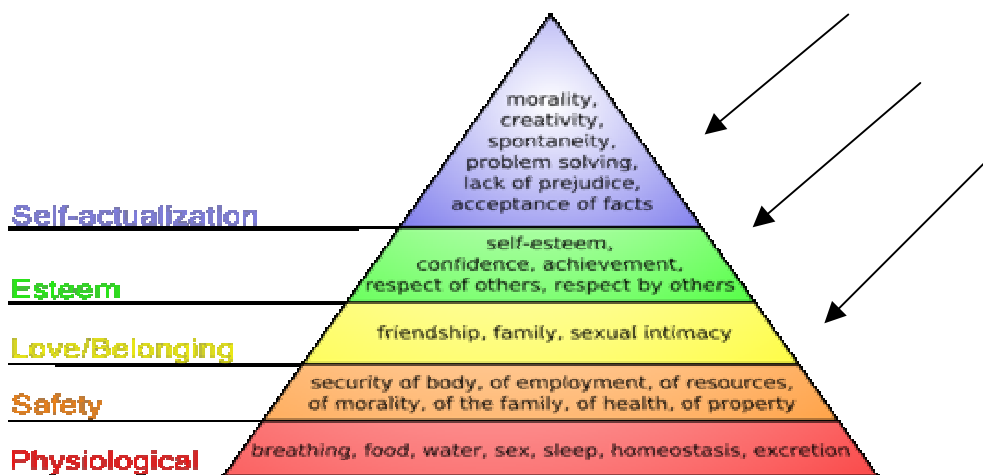
## Icke-finansiella belöningar

### *Friskvårdsåtgärder*

Det framkommer i intervjuerna att man sätter stor vikt vid friskvårdsåtgärder. Man räknar upp massage och friskvård på betald arbetstid samt utlottning av fria semesterveckor i stegräkningstävlingar. Samtliga dessa förekommer på många arbetsplatser idag och har blivit populära sätt att försöka komma tillrätta med hög sjukfrånvaro. Så är även fallet i Tierps Kommun. Conny R säger att man ser detta som en konsekvens av arbetet med medarbetarperspektivet i det balanserade styrkortet, men frågan är om inte några eller kanske t.o.m. alla dessa åtgärder vidtagits oavsett om man haft styrkort eller inte. Någon koppling till prestation eller individuella styrkort är svårt för oss att se. Icke desto mindre handlar det om icke-finansiella belöningar som ger sitt bidrag till friskare medarbetare och som säkerligen uppskattas av många.

### *Psykologiska och sociala incitament*

Cheferna vi pratat med trycker starkt på de psykologiska och sociala belöningarna som finns: att få uppskattning, erkännande, gehör för sina åsikter, större ansvar, utmaningar m.m. och menar att denna form av belöningar ger väldigt mycket mer tillbaka än pengar. Lars-Erik A nämner själv att det möjligen handlar om var man befinner sig i behovspyramiden. Exempelvis sätter en ensamstående, deltidsarbetande flerbarnsmamma med en lön under 15 000 kronor förmodligen ett större värde i pengar än en chef med en månadslön på 3-4 gånger mer. Dock finns det ett värde i psykologiska och sociala incitament för alla individer. Gör man en jämförelse med Maslows pyramid kan man konstatera att man tycker sig ha en arbetsmiljö inom enheterna vi tittat på där både nivå 3, behov av gemenskap och tillgivenhet och nivå 4, behov av uppskattning emellanåt blir tillfredsställda. Kanske finns det t.o.m. enskilda individer som upplever ett visst självförverkligande, dvs. toppen av pyramiden, nivå 5.



**Figur 15** – Maslows behovspyramid. Källa: Modifierad efter Armstrong, G och Kotler, P<sup>228</sup>  
 Det är det vi ser hos Tierps kommun, jämför med Figur 12, kapitel 3.3.1 Syften med belöningar

Går man tillbaka till Anthony och Govindarajans tabell över olika former av belöningar visar Tierps belöningsystem upp ett urval där tyngdpunkten ligger inom de psykologiska och sociala delarna. Inom det finansiella perspektivet har man, som tidigare tagits upp, i stora drag bara lönen. Desto hårdare trycker man på incitament som ökat ansvar och erkännande. Ökad självständighet genom en större frihet vilket man också anser sig ha uppnått inom de enheter där intervjuerna utfördes. Karriärmöjligheter existerar genom att man har en hierarkisk organisation, men får anses ha begränsad betydelse om man jämför med den privata sektorn.

Former för belöning	
Typer av incitament	Prestationsmättnig
<p><i>Finansiella</i> löneökning</p> <p><i>Psykologiska och sociala</i> karriärmöjlighet ökat ansvar ökad självständighet förbättrad geografiskt läge erkännande</p>	<p><i>Icke finansiella mått</i> kundnöjdhet kvalité personalutveckling sammansvar</p> <p><i>Riktlinjer för jämförelser</i> budgeterad vinst tidigare prestation</p>

**Figur 16** - En översättning av tabell 12.1 från Management Control Systems<sup>229</sup>  
 Det är det vi ser hos Tierps kommun, jämför med Figur 13, kapitel 3.3.3 Former för belöning

<sup>228</sup> Armstrong, G. Kotler, P. (2003), s. 204

<sup>229</sup> Anthony, R. Govindarajan, J kap 12 exhibit 12.1 s.574

Gör man en jämförelse med teorierna om inre- och yttre motivation kan man konstatera att cheferna vi intervjuat tror starkt på de inre belöningarna och precis som den undersökning som refereras i teoriavsnittet<sup>230</sup> tror man att inre belöningar är mer drivande än yttre för att motivera individer.

### ***Koppling till styrkortet***

Genom att lönemallen är skapad utifrån de fyra perspektiven i kommunens balanserade styrkort och genom att löneförhandlingarna enligt intervjuerna med cheferna utgår ifrån de individuella styrkortet finns det definitivt en viss koppling mellan de individuella styrkortet och de finansiella belöningar som delas ut. Vilken betydelse denna koppling har i realiteten kan ifrågasättas. Ekonomen Teres Å säger exempelvis att det individuella styrkortet bara är en del av det som ligger till grund för löneförhandlingen. Cheferna å sin sida betonar det individuella styrkortets betydelse i löneförhandlingen men medger att det handlar om bedömning. De tar också upp begränsningen i löneutrymme som kan utdelas för väl utförda prestationer p.g.a. de kollektivavtal som finns. Det går här inte att dra några långtgående slutsatser mer än att det finns en viss koppling mellan de finansiella belöningarna och de individuella balanserade styrkortet men att dess betydelse måste anses begränsad.

Det individuella styrkortets betydelse som motivationsfaktor får stöd i teorin av både den *feedback* på utförda prestationer som ges i samband med utvärderingar av styrkortet, vilken enligt Anthony och Govindarajan gör individen motiverad<sup>231</sup>, och av Hertzbergs hygienfaktorteori<sup>232</sup> som bl.a. tar upp *bra information* och *ledningens vägledning* som nödvändigt för att individer inte skall vantrivas. Ett lyckat arbete med balanserat styrkort leder tveklöst till mer och bättre information, och ger individen en klar vägledning om vad som är prioriterat på arbetsplatsen, i det dagliga arbetet samt vad som är kommunens övergripande mål. Är det individuella styrkortet dessutom genomtänkt och tydligt relaterat till individens *prestationer* ger detta individen möjlighet att *påverka* sin belöning genom styrkortets koppling till löneförhandlingen, dvs. påverkbarhetsprincipen<sup>233</sup>.

Stödet i teorin är alltså omfattande för incitament som det individuella balanserade styrkortet ger upphov till vid en lyckad implementering. Våra respondenter är eniga om att styrkortsarbetet lett både till bättre feedback och tydligare vägledning från ledningen. De vittnar också om att informationen förbättrats med styrkortsarbetet. Hur väl de individuella styrkortet är kopplade till prestationen är svårt att svara på men målsättningen finns. Cheferna är eniga om att man fått ett bättre arbetsklimat över huvud taget vilket tyder på motiverade medarbetare. Tierps arbete med individuella

---

<sup>230</sup> Samuelsson, L (2003) s 113f

<sup>231</sup> Anthony, R. Govindarajan, V (2003) kap 12

<sup>232</sup> Samuelsson, L (2003) s 113f ang. Herzbergs hygienfaktorteori

<sup>233</sup> Samuelsson, L (2003) s 113f samt Anthony, R. Govindarajan, V (2003) kap 12 angående påverkbarhetsprincipen

balanserade styrkort ger därmed sitt stöd åt ovan nämnda belöningsteorier, möjligen med ett visst frågetecken för påverkbarhetsprincipen.

De icke-finansiella belöningarna som förekommer i form av friskvårdsåtgärder menar cheferna delvis är en konsekvens av arbetet med medarbetarperspektivet i kommunens balanserade styrkort. Huruvida detta stämmer eller om friskvårdsåtgärderna hade funnits ändå kan man bara spekulera i. Dock är denna form av belöningar kollektiva och inte prestationsgrundade så någon direkt koppling till de individuella styrkorten går inte att göra. Möjligen finns det en liten, indirekt koppling till arbetet med kommunens balanserade styrkort.

När det gäller andra former av belöningar framhäver cheferna de psykologiska och sociala belöningarna och menar att dessa har en betydligt större betydelse än finansiella belöningar. Hur stor förekomsten av dessa är eller vilken betydelse de har är svårt att bedöma. Vi återkommer till denna form av belöningar i resultatdiskussionen.

## 6 Resultatdiskussion och slutsatser

---

*I följande kapitel besvarar vi vårt syfte genom att presentera i korthet förutsättningar för arbete med balanserat styrkort på individnivå och dess koppling till belöning. Därefter sammanfattar vi vår utredning för att sedan lämna förslag till vidare forskning.*

---

### 6.1 Kunskapsbidrag

Avsikten med vår studie var att utreda förutsättningarna för arbete med balanserat styrkort på individnivå och dess koppling till belöningar i en offentlig organisation, samt ge bidrag till det nuvarande kunskapsläget.

Som vi nämnde inledningsvis förordar Kaplan och Norton en viss försiktighet vid användandet av det balanserade styrkortets mått i belöningsystem.<sup>234</sup> Individnivån tycks vara intressant för dem men det är att gå för långt, menade Lindvall<sup>235</sup> tidigare. Den nivå som Kaplan och Norton anser är väsentlig är teamet då detta ger en gemensam grund för att diskutera verksamheten.<sup>236</sup> De säger även att man bör koppla det balanserade styrkort till belöningsystem för att organisationer skall kunna använda balanserat styrkort som ”ramverk för sina managementsystem” på längre sikt.<sup>237</sup> Balanserat styrkort på individnivå är ett relativt utforskat område som vi ser det.

Utifrån genomförda intervjuer kan vi konstatera att Tierps Kommun lyckas bryta ned sitt balanserade styrkort ändå ner på individnivå. Visserligen är förutsättningarna annorlunda om man jämför en liten kommun i Sverige, vilket vi tittade på, med stora privata företag i USA som Kaplan och Norton undersökte. Dessutom så är vi i början av 2000-talet på väg in i ny utvecklingsfas, kunskapssamhället, där situationen är annorlunda än på 1990-talet. Arbetet med kunskap eller administration syns inte på samma sätt som arbetet med någonting mer påtagligt. Det försvårar för en chef i dagens organisationer att kunna bedöma sina medarbetare om man inte kan mäta deras prestationer. Medarbetarna idag eftersträvar därutöver tydligare grändragning, tydligare strukturer. Det individuella styrkortet kan vara ett sätt att synliggöra medarbetare och deras arbete.

---

<sup>234</sup> Kaplan, R. Norton, D. (1999), s. 207.

<sup>235</sup> Lindvall, J. (3/97), s.34

<sup>236</sup> Ibid

<sup>237</sup> Kaplan, R. Norton, D. (1999), s. 264

### **Förutsättningarna för ett individuellt styrkort**

Tidigare studier av Tierps kommun visar följande:

*”Den detaljerade dokumentationen och **nedbrytandet** av konceptet till **individnivå** har bidragit till ökad insikt i verksamheten bland medarbetarna parallellt med att de fokuserar och arbetar med situationsaktuella uppgifter.”<sup>238</sup>*

*”I Tierps kommun är det så väl utvecklat att det finns BSC ända ner på **individnivå**, vilket gruppen ser som positivt.”<sup>239</sup>*

*”Vidare har gruppen sett det som intressant och lite förvånande att kommunerna lyckas utforma så pass **välstrukturerade BSC** med stor betydelse för verksamheten. Detta trots att budgeten är lagstadgad, vilket i viss grad hindrar BSC att vara ett verktyg för ekonomistyrningen.”<sup>240</sup>*

*”I Tierp använder man sig av **BSC i lönesättningen**. Lyckas de anställda uppfylla kraven i det individuellt anpassade BSC:et får de en högre lön året därpå.”<sup>241</sup>*

Som vi tidigare nämnde i vår problemformulering är verksamhetsstyrning under utveckling och det finns två trender, enligt Lindvall. Det första är att man går in mot individnivå, individuella styrkort, och det andra är att man kopplar balanserat styrkort mot belöning.<sup>242</sup> Vi instämmer här med tidigare studiers resultat och Lindvall.

Det ifrågasättande av balanserat styrkort som framförts av Norreklit<sup>243</sup> var att de icke-finansiella perspektiven inte kommer att få lika stort inflytande som de finansiella perspektiven har. Vår studie stödjer både vad våra respondenter och kritiker har sagt. Det finns sannolikt en risk i de organisationer där budget har varit ett viktigt verktyg att den även i fortsättningen kommer att ha en betydande roll.

En viss skepsis har framförts av bland annat Olve et al<sup>244</sup> och Lindvall<sup>245</sup> avseende det balanserade styrkortets lämplighet som bas för belöning. Det vi har funnit strider med den bilden. Tierps Kommun har genom både indirekta och direkta belöningar, som konsekvens av arbetet med det individuella styrkortet, lyckats att etablera en koppling mellan belöning och det individuella styrkortet. Vad gäller kopplingen så är den liten, anpassad efter deras förutsättningar, men har en betydande styreffekt. En orsak till detta

---

<sup>238</sup> Eriksson, M (2004), s. 67

<sup>239</sup> Nilsson, L. Wennerheim, F. Åkesson, F (2007), s. 62

<sup>240</sup> Ibid

<sup>241</sup> Nilsson, L. Wennerheim, F. Åkesson, F (2007), s. 55

<sup>242</sup> Intervju med Jan Lindvall

<sup>243</sup> Müller, J-O (2005), s 51f

<sup>244</sup> Olve et al Balanced Scorecard.s.142f samt Framgångsrikt styrkortsarbete, s. 283f

<sup>245</sup> Lindvall, J Nr 3/97 s. 35

kan vara att man på ett tidigt stadium involverade sina medarbetare i arbetet med balanserade styrkort.

Tierp har före implementeringen av det balanserade styrkortet uppmärksammat brister i kommunikation och gemensam kultur men de har målmedvetet arbetat för att komma tillrätta med problemen via styrkortsarbetet. Man medger att man endast lyckats engagera cirka 80 % av sina medarbetare i arbetet med individuella styrkort men vår slutsats är att denna siffra kommer att stiga med tiden.

Det vi har hittat hos Tierp är en annan roll för styrkortet än det som Kaplan och Norton etc.<sup>246</sup> tidigare pratat om. I deras värld handlar mycket om top-down där högsta ledningen formulerar visioner vilka sedan bryts ner i mål och mått för att delas ut till medarbetare. Det som skall vara motivationsskapande för medarbetarna är själva uppföljningen och mätningen, dvs. avstämning av utfall mot målsättningarna. I vår studie har vi kommit fram till att balanserat styrkort får en annan roll på individnivå.

För en medarbetare kan det individuella kortet innebära att man har möjlighet att kartlägga sig själv, sina möjligheter och begränsningar, vilket bidrar till ökad trivsel på arbetsplatsen och en större tillfredsställelse med arbetsuppgifterna. Med hjälp av det individuella styrkortet får medarbetarna en större insikt. De får möjlighet att se sina arbetsuppgifter utifrån flera olika perspektiv samt en bättre insyn i hur de olika processerna hänger samman. Kortet ger även medarbetarna insyn i hur de kan bidra till organisationens vision oavsett vilken position man har i organisationen. Det individuella styrkortet möjliggör fokusering och prioritering av rätt arbetsuppgifter vilket i sin tur bidrar till mer målinriktat arbete i linje med organisationens mål och strategi.

### ***Varför har man inte nått fram?***

Det faktum att Tierps kommun har arbetat engagerat i många år med balanserad styrning och dessutom kunnat bryta ned det balanserade styrkortet till individnivå anser vi är positivt. Dock har man inte lyckats införa det balanserade styrkortet på individnivå mer än för cirka 200 av deras 1 600 anställda. Det framgår inte att det finns någon stark beslutsamhet att inom en snar framtid förändra detta. Intervjupersonerna vittnar om att det varit en lång resa, sju år, där man sakteligen gått framåt<sup>247</sup>.

Till detta finns det många olika orsaker. En orsak handlar om ledarskap. De chefer som haft ett stort engagemang för införande av individuella styrkort har varit mer framgångsrika än de mindre engagerade<sup>248</sup>. Att kunna skilja individuella arbetsuppgifterna från teamets arbetsuppgifter är en annan viktig faktor som man är

---

<sup>246</sup> Se kapitel 3.2

<sup>247</sup> Intervju med Teres Åkerman och Conny Rönnholm

<sup>248</sup> Intervju med Gert Paulsson



eniga om inom litteraturen<sup>249</sup> och som även våra experter instämmer i.<sup>250</sup> Ju självständigare arbetsuppgifter desto bättre förutsättningar för individuella styrkort. Kanske handlar det även om ålder eller motivation. En lokalvårdare, en anställd vid hemtjänsten eller en parkarbetare är kanske inte lika motiverade och förändringsbenägna som en person inom IT- eller den administrativa enheten. Om åldersstrukturen hade sett annorlunda ut hade man kanske från ledningshåll varit mer aktiv med att införa individuella styrkort. Om detta kan vi bara spekulera men faktum kvarstår att man trots beslut i kommunfullmäktige att införa individuella styrkort i hela kommunen senast den 31 januari 2005, endast nått ut till 1/8 av kommunens anställda. Frågan är om man någonsin kommer i mål. Om man gör det, när sker detta i så fall? Här ser vi en stor potential för utveckling.

### ***Ett försök att generalisera våra resultat***

Det är svårt att dra generella slutsatser i statistisk mening utifrån en kvalitativ empirisk studie men vi kan se att förutsättningar finns för en kommun att kunna arbeta med balanserat styrkort på individnivå. Tierps Kommun har fått de individuella styrkorten att vara någonting naturligt och inte någonting som har blivit ännu ett projekt som kanske en del av medarbetare trodde i början: "bend over, here it comes, nu har de hittat på något nytt"<sup>251</sup>. Men vi instämmer med Maria Nordstrand<sup>252</sup> och Stig Högsta<sup>253</sup> att det inte förrän hela organisationens samtliga tillgängliga styrkort tas till vara på ett effektivt sätt som organisationen har en chans att nå maximal utveckling.<sup>254</sup> Där har Tierp lång väg kvar att gå. När det gäller kopplingen av det individuella styrkortet till belöning har Tierp kommit en bit på vägen men även där återstår det fortfarande en hel del arbete.

Tierps Kommun är förmodligen inte så unikt bland Sveriges mindre kommuner. Arbetet med individuella styrkort har i vissa avseenden varit mödosamt. Trots detta har man kommit så pass långt och tjänar som bra exempel för andra kommuner. Det vi har hittat hos Tierps Kommun borde vara relevant och intressant även för andra svenska kommuner och offentliga organisationer som funderar på att bryta ned sitt balanserade styrkort ned på individnivå. Det som möjligen kan vara unikt med Tierps Kommun är att man har väldigt engagerade chefer. Har man inte ledningens engagemang försvåras arbetet med balanserad styrning och blir definitivt inte lika framgångsrikt.

### ***Sammanfattning***

Mot bakgrund i analysen har vi kommit fram till följande:

---

<sup>249</sup> Olve et al Balanced Scorecard, s. 142

<sup>250</sup> Intervju med Gert Paulsson, Jan Lindvall och Jan-Olof Müller

<sup>251</sup> Intervju med Conny Rönnholm

<sup>252</sup> Författare till boken "Personlig kompass med Balanced Scorecard för arbetsglädje och ökad effektivitet"

<sup>253</sup> Författare till boken "Personlig kompass med Balanced Scorecard för arbetsglädje och ökad effektivitet"

<sup>254</sup> Nordstrand, L. M. Högsta, Stig (2000) Sid. nr 106 "Personlig kompass med Balanced Scorecard för arbetsglädje och ökad effektivitet" en bok av Maria Nordstrand och Stig Högsta, Affärlitteratur 2000 sid nr 12

- För att en koppling mellan det individuella styrkortet och belöningsystem skall kunna etableras krävs det att det finns välfungerande individuella styrkort i organisationen.
- För att åstadkomma detta krävs det i sin tur att man har förutsättningar att kunna bryta ned organisationens övergripande balanserade styrkort ner på individnivå.
- För att kunna bryta ned till individnivå krävs att man lyckats implementera det övergripande balanserade styrkortet.

Dessa är grundläggande förutsättningar för att kunna koppla individuella balanserade styrkort till belöningar.

Vi är övertygade om att individuella styrkort som är väl förankrade och omsorgsfullt utformade ger positiva effekter. Att ha en tydlig bild över sin egen roll i verksamheten, över vad som är viktigt och hur den egna ”pusselbiten” passar in i helheten har betydelse för alla individer. Jämfört med motsatsen, oklara roller och oklara målsättningar individuellt och för organisationen i stort, blir motivationen, tillfredsställelsen och arbetsglädjen tveklöst större. Genom många små tillskott av större motivation lägger man också grunden för ett bättre arbetsklimat med fler och nöjda medarbetare. Nöjda och motiverade individer i sin tur bidrar med bättre arbetsinsatser än missnöjda och omotiverade personer. De aggregerade individuella styrkorterna kan resultera i avsevärda förbättringar. Vår slutsats är därför att de inre icke-finansiella belöningarna har en indirekt koppling till de individuella balanserade styrkorterna och att effekterna av denna koppling kan bli stor om man lyckas förankra och etablera de individuella styrkorterna hos medarbetarna. Storleken av effekterna avseende denna koppling, inom den gemensamma servicen i Tierps Kommun, är omöjlig att uppskatta men utifrån det som cheferna vittnar om handlar det om betydande styreffekter.

### ***Slutord***

Ekonomen, Teres Å, upplever inte erkännande och beröm som belöningar. Hon trivs dock på sin arbetsplats med både arbetskamrater och arbetsuppgifter. Det händer att hon får beröm och uppskattning för sina insatser. Teres menar också att det är hennes egen drivkraft som motiverar henne att göra en bra arbetsinsats. Frågan blir då vilken betydelse en belöning kan tillmätas om inte medarbetarna ser det som belöningar? Vad kan vi lära oss av Teres?

Enligt litteraturen<sup>255</sup> är det betydelsefullt att skapa rätt typ av incitament i en organisation för att åstadkomma målkongruens. Om en organisation erbjuder sina anställda en bra struktur i arbetsuppgifterna, uttalade krav och förväntningar finns

---

<sup>255</sup> Samuelsson, L. (2003) s. 113f

förutsättningarna för att lyckas. Vet man dessutom att man kan bli belönad utifrån det man kan påverka har man klart mer delaktighet och engagemang för sitt arbete. Det kan till och med öka känslan av att det egna arbetet är viktigt.

Om det är möjligt att motivera individer så att de trivs på sin arbetsplats, med sina arbetskamrater, få de att göra sitt bästa för organisationens vision så menar vi att man på Tierps Kommun har uppnått någonting mycket viktigt. Om medarbetarna själva *inte uppfattar* att detta är belöningar är det mindre viktigt. Det avsevärda är om man har lyckats motivera sina anställda. Lyckas man skapa ett arbetsklimat som kännetecknas av samarbete, uppmuntran och arbetsglädje blir *betydelsen av finansiella belöningar mindre viktig*. Huruvida detta är fallet i hela Tierps Kommun är omöjligt att dra några slutsatser av p.g.a. det begränsade empiriska materialet vi har tillgång till. Vi är ändå övertygade om att en lyckad implementering av individuella styrkort bidrar till att skapa ett sådant arbetsklimat och att man i stor utsträckning lyckats med detta inom den gemensamma servicen.<sup>256</sup>

Trots att det är en offentlig verksamhet som präglas av budgetrestriktioner, oflexibla kollektiva avtal samt begränsad möjlighet att belöna sina anställda med bonus och liknande har man inom Tierps Kommun lyckats att anpassa belöningar till situationen de befinner sig i:

*”The contingency theory of management accounting suggests that there is no universally applicable system of management control but that the choice of appropriate control techniques will depend upon the circumstances surrounding a specific organization.”*<sup>257</sup>

## 6.2 Förslag till vidareforskning

Mot bakgrunden av ovanstående tycker vi det vore ytterst intressant att kunna vidareforska inom området flerdimensionella styrmedel med inriktning på individuella styrkort, samt dess koppling till belöning.

Tierps Kommun har lyckats att implementera det individuella styrkortet hos cirka 1/8 av kommunens anställda. Den frågan som vi ställer oss är om de någonsin kommer i mål dvs. lyckas att implementera detta hos 1600 anställda. Om man gör det, när sker det i så fall? Det vore intressant att följa upp arbetets framsteg.

---

<sup>256</sup> Se appendix tjänstemannaorganisationen

<sup>257</sup> Föreläsningssanteckning FEK 551 Ekonomistyrning VT 2007

Att kunna fånga merparten av anställdas åsikter om kopplingen mellan belöning och individuella styrkort i en annan organisation kan vara av intresse för den pågående akademiska diskussionen inom ämnet flerdimensionella styrmedel.

Tänkvärt vore att utreda om det finns förutsättningar för arbete med individuellt styrkort och dess koppling till belöning i en annan organisation och även undersöka om det finns väsentliga skillnader respektive likheter mellan den offentliga och den privata sektorn.

# 7 Referenslista

## 7.1 Böcker

Anthony, Robert N. Govindarajan, Vijay (2003): *Management Control Systems*. Singapore, Mc Graw Hill, upplaga 11, internationell utgåva

Armstrong, Gary. Kotler, Philip (2003): *Marketing – an Introduction*. Prentice Hall, upplaga 6, internationell utgåva

Artsberg, Kristina (2005): *Redovisningsteori – policy och – praxis*. Malmö, Liber Ekonomi, upplaga 2:1

Bryman, Alan och Bell, Emma (2005): *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö, Liber AB, upplaga 1:1

Emmanuel, Clive. Otley, David. Merchant, Kenneth. (1995): *Accounting for management control*. London, International Thomson Business Press Emmanuel et al

Gummesson, Evert (1985): *Forskare och konsult – om aktionsforskning och fallstudier i företagsekonomi: en analys av forskarens resp konsultens roller och metoder med särskild tonvikt på besluts- och förändringsprocesser i företag och andra organisationer*,Lund

Jacobsen, Dag Ingvar (2002): *Var, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund, Høyskoleforlaget AS.

Johansson, Ulf. Skoog, Matti (2007): *Verksamhetsstyrning – för utveckling, förbättring och förändring*. Liber AB, Malmö, 1:1

Kaplan, Robert S. Norton, David P. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston , Harvard Business School Press

Kaplan, Robert S. Norton, David P. (1999): *Från strategi till handling – the Balanced Scorecard*. Oskarshamn, ISL Förlag AB

Lindvall, Jan (2001): *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund, Studentlitteratur.

Lundahl, Ulf. Skärvad, Per-Hugo (1999): *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund, Studentlitteratur.

Merriam, Sharan B. (1994): *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund, Studentlitteratur

Niven, Paul R. (2002): *Balanced Scorecard Step-by-step, Maximising Performance and Maintaining Results*. New York, John Wiley & Sons, Inc.

Nordstrand, Lena Maria. Högsta, Stig (2000): *Personlig kompass med Balanced Scorecard för arbetsglädje och ökad effektivitet*. Linköping, Book Print, upplaga 2002:1

Olve, Nils-Göran. Petri, Carl-Johan. Roy, Jan. Roy, Sofie (2003): *Framgångsrikt styrkortsarbete – Metoder och erfarenheter*. Malmö, Liber Ekonomi, 1:1

Olve, Nils-Göran. Roy, Jan. Wetter, Magnus (1997): *Balanced scorecard i svensk praktik*. Malmö, Liber Ekonomi, upplaga 1:1

Olve, Nils-Göran. Roy, Jan. Wetter, Magnus (1999): *Balanced scorecard i svensk praktik*. Malmö, Liber Ekonomi, upplaga 3:3

Olve, Nils-Göran. Roy, Jan. Wetter, Magnus (2004): *Balanced scorecard i svensk praktik*. Malmö, Liber Ekonomi, upplaga 3:4

Olve, Nils-Göran. Roy, Jan. Wetter, Magnus (1999): *Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard*. Chichester, Wiley cop

Samuelsson, Lars (A. Arvidsson P.) (2003): *Controllerhandboken*. Författarna och Industrilitteratur AB, upplaga 7

Wiedersheim-Paul, Finn (1991): *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö, Liber Hermod

## 7.2 Elektroniska källor

[www.skl.se](http://www.skl.se)

<http://www.skl.se/artikel.asp?A=8758&C=4778&ArticleVersion=26>

<http://www.tierp.se/politik.4.1f78b68fc3015bd9d7fff173.html>

<http://www.tierp.se/politik/kommunfullmaktige.4.1f78b68fc5acd6a047fff84.html>

## 7.3 Material från fallorganisation

Se appendix, bilagor

## 7.4 Muntliga källor

### 7.4.1 Intervju med Conny Rönholm

#### **Presentation**

Conny Rönholm är ekonomichef i Tierps kommun och har arbetat inom kommunen sedan 20 år tillbaka. Han var en av dem som var med i starten och uppbyggnaden av det balanserade styrkortet. Conny är ute och talar om användningen av balanserade styrkort i olika sammanhang bl. a för KEFU och känner ett stort engagemang för styrkortet.

### 7.4.2 Intervju med Lars-Erik Andersson

#### **Presentation**

Lars-Erik Andersson har arbetat på Tierps kommunkansli sedan 1998 och har varit med i arbetet med det balanserade styrkortet sedan starten i början av 2000-talet då han deltog i pilotprojektet. Han är idag chef över IT-avdelningen.

### 7.4.3 Intervju med Teres Åkerman

#### **Presentation**

Teres Åkerman kom till kommunen 1996 som nytexaminerad civilekonom och var praktikant under ett halvår. Därefter arbetade hon med annat i ett halvår och kom sedan tillbaka till kommunen i januari 1997. Numera arbetar hon som ekonom på centrala ekonomienheten. Hon håller mestadels på med tekniska lösningar och system inom ekonomiområdet, driftsättningar och liknande. Hon har varit med sedan arbetet med balanserat styrkort inleddes och var den som utformade och gjorde grunden till en handbok för balanserad styrning som blev en form av grunddokument som användes i hela kommunen. Handboken skickade för övrigt även vidare till kommunförbundet som ett exempel på hur kommuner arbetar

### 7.4.4 Intervju med Gert Paulsson

#### **Presentation**

Gert Paulsson är universitetslektor och ekonomie doktor på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet. Han är författare till ett stort antal publikationer inom bland annat ekonomistyrning. Medan han arbetade på Riksrevisionsverket publicerade han en rad artiklar om det balanserade styrkortet. Han är en av de första i Sverige som undersökt implementeringen av denna.

#### 7.4.5 Intervju med Jan Lindvall

##### **Presentation**

Jan Lindvall är universitetslektor och ekonomie doktor vid Uppsala universitet. Han är mycket sakkunnig inom ämnet balanserat styrkort och har hållit många föreläsningar om detta, däribland om hur framtiden ter sig för styrkortet. Han har även varit chef för ekonomi- och verksamhetstyrningen inom Coopers & Lybrand Management Consulting samt publicerat artiklar i tidskriften "Ekonomi & Styrning.

#### 7.4.6 Intervju med Jan-Olof Müller

##### **Presentation**

Jan-Olof Müller är verksam vid högskolan i Jönköping. Han har tidigare skrivit en licentiatavhandling där han studerat användningen av det balanserade styrkortet samt dess effekter i två försäkringskassor, nämligen länskassorna i Skåne och Kalmar. Resultatet av denna studie visade att styrning med det balanserade styrkortet ger effekt.

#### 7.4.7 Metodföreläsning

##### **Metodföreläsning 2007-04-27**

*Definition av "ett problem"*

*"Ett problem är en anomali. En anomali är något som avviker från regeln eller det vanliga. Ett problem har man när något inte uppför sig som det brukar, när något inte uppför sig som man vill att det ska.*

*När något är en anomali i förhållande till praxis, har man ett praktiskt problem. När ett fenomen å andra sidan inte täcks av de teorier och antaganden vi hittills disponerar har vi ett teoretiskt problem.*

*Problem är anomalier i förhållande till det vetande man har i förväg. I förhållande till ens tidigare uppfattningar, förståelse och förklaringar av världen."*

*(Adolphsen och Qvist, 1995)*

### 7.5 Tidsskrifter

KEFU-tidskrift nr 2 juni 2006 - (Rådet för Kommunal Ekonomisk Forskning och Utbildning (KEFU) bildades i augusti 1984. Grundare, finansärer och uppdragsgivare är Lunds Universitet, Region Skåne och Skånes kommuner).

Staffan Jonsson (16/2000): Styrkortet i praktiken, *ETV*. (den uppdaterade versionen av Gert Paulssons 1996:a), Ekonomistyrningsverket, Stockholm



Paulson, Girt (72/1996): Balanced score card i myndigheterna (Balanced score card in central government agencies), *Riksrevisionsverket*, Stockholm

## 7.6 Ekonomi och styrning

Lindvall, Jan (nr 3/1997): Blanda inte bort kortet. *Ekonomi och styrning*. s. 34

Lindvall, Jan (nr 4/1997), Styrkortet, en organisationsförändring. *Ekonomi och styrning* s. 14-17

## 7.7 Uppsatser

Eriksson, Magnus (2004): *Balanced Scorecard i kommunal verksamhet i teori och praktik - efter en fallstudie vid kommunkansliet i Tierps kommun*. Stockholms Universitet (magisteruppsats)

Nilsson, Lars. Wennerholm, Fredrik. Åkesson, Filip (2007): *Budget och BSC:s roller i privata och offentliga verksamheter*. Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet (magisteruppsats)

Svensson, Andreas (2003): *Belöning som medel för mål och motivation – Studie av tre revisionsbyråer*. Göteborgs universitet (magisteruppsats)

## 7.8 Licentiate

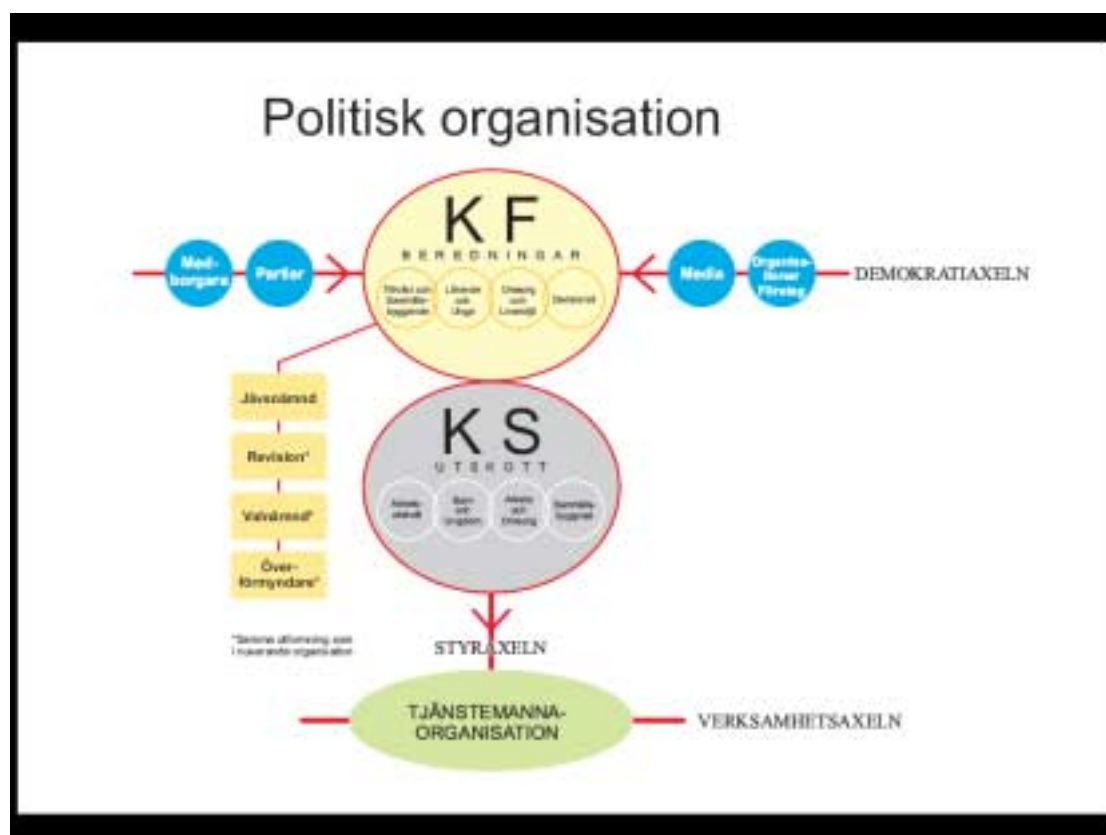
Müller, Jan-Olof (2005): *Utformning, användning och avtryck av flerdimensionella styrverktyg i statliga myndigheter, Balanced Scorecard i Försäkringskassan*. Institut för ekonomisk forskning vid Lunds Universitet (Licentiate Thesis Series in Management), Lund Business Press (tryckeri)

# 8 Appendix:

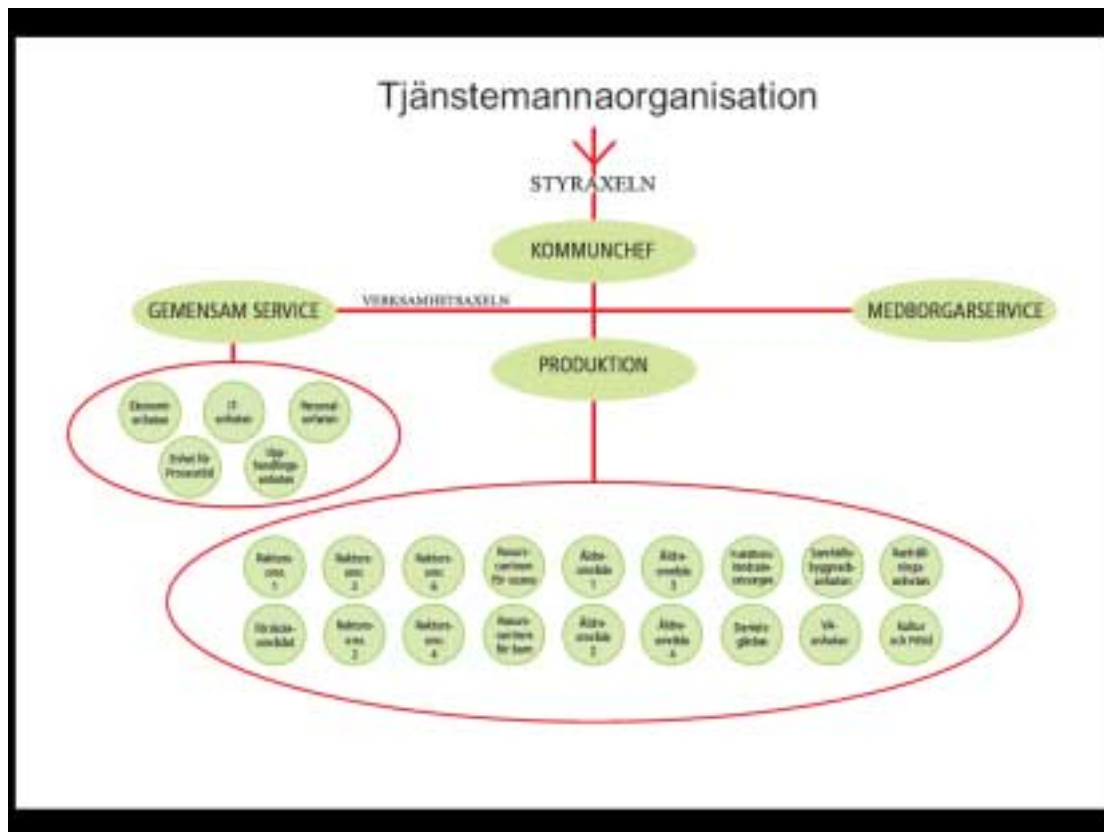
## 8.1 Bilaga 1 Tierps kommun, geografisk placering



## 8.2 Bilaga 2 Tierps kommun, politisk organisation



## 8.3 Bilaga 3 Tierps kommun, tjänstemannaorganisation



**Tierps kommun kännetecknas av utveckling och tillväxt, god livsmiljö och att barn och ungdomar är prioriterade**

**UTVECKLING OCH TILLVÄXT**  
Tierps kommun har en positiv och hållbar utveckling och tillväxt som framför allt vilar på tre pelare:

- ✓ Ett gott företagsklimat och ett näringsliv vars motor är en stark och utvecklingsinriktad tillverkningsindustri samt där service- och tjänste sektorer expanderar kraftigt
- ✓ En flexibel och arbetsmarknadsanpassad utbildningsverksamhet
- ✓ Mycket goda kommunikationer såväl på väg, järnväg som digitalt

**GOD LIVSMILJÖ**  
Tierps kommun är känd för:

- ✓ Mycket goda och varierade boendemiljöer med en väl utvecklad offentlig och kommersiell service
- ✓ En rik fritid med natur och kultur in på kustarna
- ✓ Kommunikationer som skapar frihet att nyttja ett ännu större utbud

**BARN OCH UNGDOM**  
Barnen och ungdomarna är framtiden. I Tierps kommun anser invånarna att vi har:

- ✓ En av de bästa livsmiljöerna för barn och ungdomar
- ✓ En skola präglad av hög kvalitet, lyhördhet och flexibilitet
- ✓ En varierad och pedagogiskt inriktad barnomsorg

Eftersom Tierps kommun är barnens och ungdomarnas kommun väljer familjer att flytta hit. Tierp växer och ömsesid är grunden lagd för en bra skola, bra vård och bra omsorg för alla invånare i Tierps kommun.

Det är tryggt att bo och leva i Tierps kommun.

*[Handwritten signatures]*

Stångbäckens

Perspektiv	Övergripande mål	Mått
Medborgar- /kund- perspektiv	Förstärk den positiva bilden av kommunen	Inflytningen skall överstiga utflytningen med minst 100 personer/år Nystartade företag Sålda tomter för bostäder och näringsverksamhet
Processperspektiv	Utveckla effektivare arbetsätt	Fler nöjda kunder i enkätundersökning
Medarbetarperspektiv	Öka engagemanget	Minska antalet sjukskrivningar NMI (Nöjd medarbetarindex)
Ekonomiperspektiv	Öka det ekonomiska ansvarstagandet	Kostnadseffektiv verksamhet inom budgetram Uppfyller de ekonomiska styrreglerna


Utöver förtydligandet avseende måtten föreslås att även verksamhetsorienterade målen skall gälla:

- Elevernas resultat mätt i form av nationella prov och betyg ska kontinuerligt förbättras
- Fler personer skall vara oberoende av långvarigt försörjningsstöd
- Den affärsdrivande verksamheten (VA och renhållning) skall till 100 % finansieras av avgifter
- Att planera, bygga och underhålla infrastrukturen och fastighetsbeståndet för långsiktig användbarhet och minskad miljöbelastning med undvikande av kapitalförstoring
- Att öka ungdomars möjlighet till aktiviteter och engagemang inom kultur- och fritidsområdet.

#### **Flerårsplan**

Samhällsbyggnad erhåller ett tillskott med 1 mkr år 2008 och 2009 jämfört med år 2007.

## 8.6 Bilaga 6 Tierps kommun, lönemall, del 1



TIERPS KOMMUN

2006-01-18

**FÖRSLAG: LÖNSKRITERIER ADMINISTRATIV PERSONAL**

Skala 1-5, där 1 står för bra resultat, definitionen för nivå 5 anges här nedan. Övrigt innebär:

1: Behöver utvecklas  
 5: Utifrån uppgiften serdes väl. Bygger strukturalternativt ut utvecklar verksamheten och har ett långsiktigt, strategiskt tänkande i sitt arbete.

Navn: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_

FOKUSOMRÅDEN	Bedömning, nivå 1-5
<p><b>KUND: Endra till nya/nya kunder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Har ett utvecklingsansvar i arbetssätt</b></li> </ul> <p>Bra: Positiv grundinställning till nya och utmaningar framför kunden, har intresse och är lyhörd inför kundens och arbetskollegornas synpunkter och åsikter, arbetar över organisatoriska gränser.</p>	
<p><b>PROCESS: Både tillbehålls och arbetsmetod</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Konstner med förståelse till att göra saker på nytt sätt</b></li> </ul> <p>Bra: Är positiv till och prövar nya idéer, löser problem även stora och små, är flexibel.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tar initiativ till egen utveckling och ansvar för att underhålla sin kompetens</b></li> </ul> <p>Bra: Håller sig informerad om nyheter inom arbetsområdet, kan omsätta nya koncepter i praktiken, arbetar kreativt för att förbättra sitt arbete.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proaktivitet i relation till verksamheten</b></li> </ul> <p>Bra: Följer de utgivna planerna för verksamheten, skaffar sig framräktningsinformation för att kunna fatta beslut och för att hålla sig informerad om verksamheten, kan självständigt planera, genomföra och utvärdera. Kan göra prioriteringar efter de nya målen för verksamheten.</p>	

Uttag beaktas

## 8.7 Bilaga 7


## Tierps kommun, lönemall, del 2

FOKUSOMRÅDEN	Bedömning, nivå 1-5
<p><b>MEDARBETARE: Engagemang och initiativitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bidrar till en god arbetsmiljö</b>                      Du: Deltar aktivt i arbetsplatsens aktiviteter, bidrar till en god arbetsförhållning i arbetsgruppen, vågar säga ifrån och är öppen för andras i synpunkter, är medveten om sin roll i arbetsplatsens konkurrens</li> <li>• <b>Medförmigt engagemang utanför i gruppen</b>                      Du: Har förmåga att se hela gruppens kompetens, är lyhörd för andras synpunkter och åsikter, är prestigelös och vågar bidra till utveckling, är öppen för feedback, ser möjligheter - samt delar med sig av sina kunskaper och erfarenheter</li> </ul>	
<p><b>EKONOMI: Bidrar till en kostnadseffektivare verksamhet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Arbeta kostnadseffektivt</b>                      Du: Kostnadsmedveten, gör förslag till engagemangsförbättringar för att hålla budget</li> </ul>	
<p><b>CHEFER/ARBETSLIDARE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lösningsevighet</b>                      Du:                      - Förmåga att engagera och motivera medarbetare                      - Kunna verksamhetsområdet så till att politiska mål uppfylls                      - Att ha ett engagerat och målinriktat ledarskap</li> <li>• <b>Ekonomi</b>                      Du:                      - Kostnadseffektivt bedrivna verksamheter under budgetram</li> </ul>	

Utöver bilagorna



## 8.8 Bilaga 8 Tierps kommun, exempel på individuellt styrkort



TIERPS  
KOMMUN

### Exempel på individuellt styrkort

Vision	Utveckling och tillväxt, god livsmiljö samt att barn och ungdomar är prioriterade		
	<b>Strategiska mål</b> <small>(När vi nå visionen, hur kommer vi då att vara?)</small>	<b>Mina mål</b> <small>(Vad måste jag bli bättre på för att jag ska <u>lyckas</u> till att kommunen når sina mål?)</small>	<b>Mina mått</b> <small>Vad är måttet (beteck) på att jag har nått mina personliga mål?</small>
<b>Kunder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nära kund</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Genomföra kundenkäter</li> <li>- Jämba måttsannlikhet inom och utom ög</li> <li>- Genomgång av Panel T (gruppH)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En gång per år, februari</li> <li>- F-nätverk (1 gång), F-chefier (4 gånger) Plus andra edarna aktörer FK, landstämman mm.</li> <li>- Säkerhetsställa kvaliteten, genomgång</li> </ul>
<b>Process</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effektiva och enkla arbetsflöden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeta med den interna arbetsorganisationen inom F-enheten</li> <li>- Följa upp och utveckla arbetsflödena</li> <li>- Rehabiliteringstid "tidig återgång"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Löpande, färdig i aug och utvärdering i dec, ny fungerande organisation</li> <li>- Löpande och minst två gånger per år en genomgång, utvärdera verksamheten</li> <li>- Nyvalda utvärdering vara färdig i februari</li> </ul>
<b>Medarbetare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Engagerade medarbetare som bryr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utöva ett situationspassat ledarskap</li> <li>- Ta fram individuella utvecklingsplaner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bräöt samt till att öppna</li> <li>- Vissa medarbetare har en kompetensprofil, ht 05</li> </ul>
<b>Ekonomi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Att på ett kostnadseffektivt sätt bedriva verksamheten under budgetram</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lära mig mer om verksamhetskostnader</li> <li>- Lära mig Devis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Göra mer beräkningar enligt kostnader</li> <li>- Arbeta obehindrat i verksamheten, ht 05</li> </ul>

## 8.9 Bilaga 9 Intervjufrågor

### Intervjufrågor Conny Rönnholm (070416 samt 070420)

1. Vad har ni för befattning idag (och antal år inom Tierps kommun?)
2. Finns ni inom den gemensamma servicen?
3. Är ni fortfarande cirka 20000 invånare inom kommunen?
4. Är ni fortfarande cirka 1600 anställda?
5. Ni har en organisationsförändring på gång, kommer BSC att hänga med i den förändringen?
6. Hur fungerar ert arbete med BSC idag i största allmänhet?
7. Vi har läst att ni har varit med och implementerat BSC, stämmer det?
8. Fick ni någon impuls eller hjälp från Kommunförbundet eller var det ni själva inom kommunen som ville implementera BSC?
9. Har ni läst skriften utgiven av Ekonomistyrningsverket: ”STYRKORTET I PRAKTIKEN, SÅ ANVÄNDER MYNDIGHETERNA BALANCED SCORECARD”
10. (utgiven år 2000)?
11. Är det ni som är systemets konstruktör (BSC)?
12. Var antalet anställda avgörande för implementeringen? Skulle ni ha ex. 10000 anställda skulle ni göra på samma sätt?
13. Har det skett några förändringar de senaste 3 åren av perspektiven? Vilken %-tuell fördelning har dessa i BSC:n? Är det jämt fördelat?
14. Anser du att det idag finns en balans mellan de olika perspektiven?
15. Vilka områden tycker ni är viktigast i BSC?
16. Har det skett några förändringar de senaste 3 åren av måtten ni använder er av?
17. Anser du att måtten idag har en relevant koppling till kommunens vision och strategi?
18. Har ni nått upp till målsättningen om nedbrytning på enhets- och avdelningsnivå inom samtliga förvaltningar? (Den 31 dec 2005-målet)
19. Är ni nöjda med det IT-stödet som ni har för mätning, utvärdering och informationsspridning?
20. Sker mätningarna annorlunda idag än för 3 år sedan, oftare, på annat sätt?
21. Hur ofta ändrar ni styrtalen?
22. Hur väl förankrat är BSC idag på olika nivåer?
23. Finns det några planer idag på att förbättra förankringen ytterligare och i så fall hur?
24. Vad gör ni för att uppnå era mål?
25. Finns det bakomliggande syften hos något av styrtalen utom att motivera anställda och skapa en bra kommunikation mellan de?
26. Vad har ni lärt er av arbetet med BSC under de senaste åren?

27. Är ni fortfarande nöjda med er tillämpning av BSC? Känns det fortfarande som ett lyckat projekt?
28. Hur definierar ni belöning?
29. Vilka belöningar använder ni er av idag?
30. Vilka sorts belöningar används?(Finansiella eller icke finansiella, kollektiva eller individuella? Inre, Yttre?)
31. Använder ni mjuka mått som grund till någon del av belöningsystemet?
32. Hur påverkar belöningarna medarbetarna, tror du att dessa motiverar dem?
33. Anser ni att belöningsystemet gör att de anställda motiveras att arbeta mot de uppsatta målen? (Hur och varför)
34. Upplever du belöningsystemet som rättvist?
35. Kan du se några fördelar/nackdelar med ert sätt att använda belöningar?
36. Finner du att det finns en klar koppling mellan prestation och belöning?
37. Hur mäts och bedöms de prestationer som ligger till grund för belöningar?
38. Hur stor är möjligheten att påverka de måttetal som ligger till grund för utfallande av belöning?
39. Det är väldigt ovanligt med bonussystem inom den offentliga verksamheten men det förekommer. Har ni någon form av bonusbaserad lönesättning?
40. Finns det fortfarande koppling mellan BSC och era belöningsystem?
41. Ser kopplingen olika ut på olika nivåer? Formelbaserade icke formelbaserade och annat.
42. Har belöningsystemet förändrats på något sätt sedan BSC infördes?
43. Finns det planer på utveckling/förändring av kopplingen mellan BSC och ert belöningsystem?
44. Skulle en starkare koppling mellan BSC och belöningsystem vara en möjlighet för Er att få en bättre förankring i användandet av BSC?
45. Vilka för- och nackdelar tror du att en starkare koppling skulle kunna innebära?
46. Vilka mått inom era BSC tror du idag har starkast inverkan på belöningarna?
47. Viktar ni alla mått eller har ni bedömning utifrån varje mått?
48. Hur är procentuell fördelning på de olika fokusområdena?
49. Finns det en risk att vissa mått inom BSC har en större inverkan på belöningarna och därmed skapar en obalans i ert BSC?
50. Motverkar belöningsystemet i något avseende BSC?
51. Tycker ni att kopplingen mellan belöning och BSC är komplicerad?
52. Vilket styrsystem använde ni tidigare?
53. Hade ni några problem med det?
54. Hur påverkade de tidigare styrsystemen införandet av BSC? För- och nackdelar?
55. Använder ni fortfarande de tidigare styrsystemen och hur fungerar de i så fall med BSC?
56. Vilka roller har BSC respektive budget idag?
57. Vad vill ni få ut av BSC respektive budget?
58. Ser ni fortfarande BSC som ett komplement till budget eller som ett substitut?

59. Har budgetsarbetet ändrats sedan införandet av BSC, nu syftar vi på år 2007?
60. Vem har det yttersta ansvaret för budgeten?
61. Hur byggs er budget upp? metoden?
62. Är det lös eller hård budgetstyrning?
63. Hur följs budget resp. BSC upp? Vem gör det?
64. Vad anser ni vara största fördelarna/nackdelarna med nyttjandet av BSC/Budget?
65. Hur sker vidare utbildning inom BSC och Budget?
66. Tror ni att BSC skulle kunna få samma roll som budget?
67. Är det lättare att ha BSC istället för budget som koppling till belöning?
68. Finns det någon koppling mellan belöningssystemet och budget
69. Hur stor del av lönen baseras på budget? (fast del, rörlig del av lönen)
70. Hur stor andel av lönen baseras på BSC?
71. Finns det en koppling mellan belöning och BSC.  
Om kopplingen finns:
72. Vad kan man förvänta sig som anställd vid löneförhandlingen, utifrån de uppnådda målen i det individuella styrkortet?
73. Vad är värdet på de belöningar ni har utöver lönen?
74. Har det en liten, mellan eller stor styreffekt på individen enligt din bedömning?
75. Finns det någon ökningstendens i andelen av lönen som kopplas till BSC?

## **Intervjufrågor Teres Åkerman (070424) samt Lars Erik Andersson (070424)**

1. Hur länge har du arbetat i Tierps kommun?
2. Hur väl känner du till företagets Balanced Scorecard?
3. Har du varit med och utvecklat det på något sätt?
4. Är du insatt i kommunens strategi och mål?
5. Hur ofta sker mätning och uppföljning i ditt individuella styrkort?
6. Vad ser du för fördelar och nackdelar med BSC?
7. Vilket perspektiv i BSC anser du är viktigast?
8. Har du varit med och satt mål och mått för ditt individuella BSC?
9. Hur gick utformningen till?
10. Hur definierar du belöningar för din arbetsinsats?
11. Hur ser ert belöningsystem ut?
12. Vilka sorts belöningar används? (Finansiella eller icke-finansiella, kollektiva eller individuella?)
13. Vilka mått är belöningarna kopplade till?
14. Hur mäts och bedöms de prestationer som ligger till grund för dina belöningar?
15. Hur påverkar belöningarna medarbetarna, tror du att de motiverar dem?
16. Vad ser du för fördelar och nackdelar med användandet av belöningar?
17. Har de anställda varit delaktiga i beslutet att använda belöningsystem?
18. Finner du att det finns en klar koppling mellan prestation och belöning?
19. Känner du att du kan påverka de mätetal som ligger till grund för utfallande av belöning?
20. Vet du vad som krävs av dig för att du skall belönas?
21. När fick du en belöning senast? (Även icke-finansiella belöningar)
22. Tycker du att företagets belöningsystem påverkar dig att prestera i linje med organisationens mål och strategi?
23. Tycker du att måtten som ligger till grund för belöningar är relevanta?
24. Upplever du belöningsystemet som rättvist?
25. Hur ofta får du en belöning? (icke-finansiella eller utöver lönen)
26. Vad ser du för fördelar/nackdelar med att ha BSC kopplat till ett belöningsystem?
27. Hur ser kopplingen ut mellan BSC och belöningsystemet?
28. Hur ofta mäts prestationerna?
29. Hur lång tid efter att en prestation avklarats utfaller belöningarna?
30. Vad tror du att de anställda har för åsikter om kopplingen?
31. Vad har ni haft/har för problem med kopplingen?
32. Kommuniceras logiken i belöningsystemet på ett tydligt sätt ut i hela organisationen?
33. Kan de anställda påverka nivån på målen och vad som ska mätas?
34. Hur kommunicerar företaget ut till de anställda hur väl de ligger till i jämförelse med målen som ligger till grund för belöningar?

## **Intervjufrågor Jan-Olof Müller (070427)**

1. Hur länge har du arbetat med problematiken kring BSC?
2. Vad är dina erfarenheter kring BSC på individnivå inom offentlig sektor?
3. Hur stor betydelse har implementationen?
4. Vad är dina erfarenheter kring kopplingen mellan BSC och belöningssystem?
5. Koppling BSC – Belöning: Utformning?
6. Koppling BSC – Belöning: Styreffekter?
7. Koppling BSC – Belöning: Fördelar/nackdelar?
8. Vad är din uppfattning om trenderna – hur har BSC utvecklats och hur ser det ut framöver enligt dig?

## **Intervjufrågor Gert Paulsson (070503)**

1. Vad är din erfarenhet av BSC på individnivå och koppling till belöning?
2. Har du någon erfarenhet kring BSC på individnivå inom offentlig sektor?
3. Har du någon erfarenhet kring BSC på individnivå och dess koppling till belöning inom offentlig sektor?
4. Har du någon erfarenhet kring problematiken att koppla belöningsystem till BSC?
5. Vad är din uppfattning om trenderna, hur har BSC utvecklats och hur ser det ut framöver som du ser det?
6. Vilka för- och nackdelar kan du se när det gäller kopplingen mellan BSC och belöning, utifrån dina praktiska erfarenheter?
7. Vilka för- och nackdelar kan du se med ett införande av BSC så långt ner som på individnivå, utifrån dina praktiska erfarenheter?
8. Hur ser du på att svenska företag och myndigheter med större medbestämmande och mindre toppstyrt skulle vara mer lämpat för individuella styrkort än t ex USA med företag är mer toppstyrda?
9. Hur ser du att man skulle kunna utforma ett belöningsystem i en offentlig organisation för att man skulle kunna främja arbetet med styrkort, både på individuell och högre nivå?

## **Frågor om tid medges**

10. Blir förvånad när du hör hur det fungerar i Tierp? (Att BSC inte är någonting man arbetar med vid sidan om utan någonting som man gör hela tiden.)
11. Kan man beteckna det som någon form av styreffekt, att man har åstadkommit någonting med kortet trots att man måste leva med budget?
12. Hur stor roll tror du att arbetsuppgifterna spelar för att kunna koppla individuella balanserade styrkort till belöningar?
13. Kan liten koppling ha en stor eller liten styreffekt?
14. Om en person kan arbeta kostnadseffektivt, blir den en ekonomisk effekt?
15. En annan form av belöningar i offentlig verksamhet, där går det naturligtvis inte att ha stora bonusar eller stora finansiella ersättningar.
16. De inre belöningarna kan vara väl så mycket värda som yttre i en offentlig organisation?
17. Är det tolkningar eller är det någon form av modifieringar eller anpassningar till olika verktyg och styrkort?

## **Intervju med Jan Lindvall (070503)**

1. Vad är Er erfarenhet av BSC på individnivå och koppling till belöning?
2. Har ni någon erfarenhet kring BSC på individnivå inom offentlig sektor?
3. Har ni någon erfarenhet kring BSC på individnivå och dess koppling till belöning inom offentlig sektor?
4. Har du någon erfarenhet kring problematiken att koppla belöningsystem till BSC?
5. Vad är din uppfattning om trenderna, hur har BSC utvecklats och hur ser det ut framöver som du ser det?

### **Frågor om tid medges**

6. Kan du som har erfarenhet av den problematiken se om kopplingen mellan BSC och belöning har några för- och nackdelar?
7. Blir förvånad när du hör hur det fungerar i Tierp. (Att BSC inte är någonting man arbetar med vid sidan om utan någonting som man gör hela tiden.)
8. Kan man beteckna det som någon form av styreffekt, att man har åstadkommit någonting med kortet trots att man måste leva med budget?
9. Hur stor roll tror du att arbetsuppgifterna spelar för att kunna koppla individuella balanserade styrkort till belöningar?
10. Kan liten koppling ha en stor eller liten styreffekt?
11. Om en person kan arbeta kostnadseffektivt, blir den en ekonomisk effekt?
12. En annan form av belöningar i offentlig verksamhet, där går det naturligtvis inte att ha stora bonusar eller stora finansiella ersättningar.
13. De inre belöningarna kan vara väl så mycket värda som yttre i en offentlig organisation?
14. Är det tolkningar eller är det någon form av modifieringar eller anpassningar till olika verktyg och styrkort?