



Magisteruppsats, FEK 591, 10 poäng
Våren 2007

Motiv, utformning och användning av Balanced Scorecard i kommunala verksamheter

Handledare:
Mikael Hellström
Ulf Ramberg

Författare:
Marie Cassland
Martin Nilsson

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Motiv, utformning och användning av Balanced Scorecard i kommunala verksamheter.
Seminariedatum:	2007-06-13
Ämne/kurs:	Magisterkurs i redovisning, 10 poäng
Författare:	Marie Cassland, Martin Nilsson
Handledare:	Mikael Hellström, Ulf Ramberg
Nyckelord:	BSC, kommunal verksamhet, ekonomistyrning, balanserad styrning.
Syfte:	Syftet med studien är att beskriva och analysera hur motiv, utformning och användning av BSC ser ut i kommuner, samt diskutera eventuella samband mellan dessa områden.
Metod:	För att uppfylla studiens syfte har författarna valt att göra en kvalitativ studie, där 14 kommuner undersöks. Vidare är studien av deskriptiv, beskrivande karaktär. Intervjufrågorna har utformats med hjälp av den uppbyggda teoretiska referensramen. Empirin sammanställdes sedan och analyserades med hjälp av kopplingar från valda delar från den teoretiska referensramen.
Slutsats:	De främsta motiven till införandet av BSC är att det skapar en tydlighet i målen och innehåller fler delar av verksamheten. Bakom införandet står ofta kommunchefen/direktören. Konsulter har en framträdande roll i införandefasen. Ett separat medarbetarperspektiv är vanligt i organisationerna. Vidare är BSC en integrerad del i budgetarbetet. De vanligaste användningsområdena för BSC är uppföljning och planering, dessutom anses en aktiv målformuleringsprocess som positivt.

Abstract

Title:	Motives, content and use of BSC in municipalities.
Seminar date:	2007-06-13
Course:	Master thesis in Business Administration, Major in accounting, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
Authors:	Marie Cassland, Martin Nilsson
Advisor:	Mikael Hellström, Ulf Ramberg
Key words:	BSC, municipalities, management control system, Balanced Scorecard.
Purpose:	The objective of our thesis is to describe and analyze motives, content and use of Balanced Scorecard in municipalities, and to discuss the relation between the different areas.
Methodology:	To fulfil the purpose of the study the authors have chosen to do a qualitative study of 14 municipalities. The study has a descriptive nature. The questions of the interviews were put together and analyzed with the assistance of connections from the theoretical reference boundary.
Conclusions:	The main motives for adopting BSC is that it creates a clearness in the organization. The director of the municipalities is often the driving force behind the adoption. Consultants often helps the organizations to adopt the BSC. The BSC is a often a integrated part in budgetary process. The most common areas of use of the BSC is follow-up and planning.

FÖRORD

Vi vill tacka våra handledare Mikael Hellström och Ulf Ramberg som inspirerat oss och kommit med värdefulla råd och vägledning under uppsatsens gång.

Vi vill även rikta ett stort tack till respondenterna som tog sig tid att besvara våra frågor trots att många var inne i en hektisk period. Utan deras medverkan hade denna uppsats inte blivit verklighet.

Tack för er hjälp!

Lund, juni 2007

.....

Marie Cassland

.....

Martin Nilsson

1. INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND.....	7
1.2 PROBLEMDISKUSION.....	7
1.3 SYFTE.....	12
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	12
1.5 UPPSATSENS FORTSATTA DISPOSITION	13
2. METOD	14
2.1 UNDERSÖKNINGSANSATS.....	14
2.2 DATAINSAMLINGSMETOD.....	15
2.2.1 <i>Primärdata</i>	15
2.2.1.1 Urval av intervjurespondenter	16
2.2.1.2. Intervjuns struktur	17
2.2.2 <i>Sekundärdata</i>	18
2.3 UPPBYGGNAD AV TEORETISK REFERENSRAM.....	18
2.4 UNDERSÖKNINGENS KVALITET	18
2.4.1 <i>Validitet</i>	18
2.4.2 <i>Reliabilitet</i>	19
3. TEORETISK REFERENSRAM	20
3.1 INLEDNING	20
3.2 MOTIV TILL ADOPTION AV STYRMODELLER	20
3.3 UTFORMNING OCH ANVÄNDNING AV STYRMODELLER.....	25
3.4 BSC I KOMMUNAL VERKSAMHET	31
3.5 SAMMANFATTNING AV TEORETISK REFERENSRAM.....	32
4. EMPIRI OCH ANALYS	34
4.1 INLEDNING	34
4.2 MOTIV TILL INFÖRANDE AV BSC.....	34
4.2.1. <i>Första införandet av BSC ägde rum 1997</i>	34
4.2.1.1 Analys	35
4.2.2 <i>Kommunchefen/direktören den drivande kraften bakom införandet</i>	35
4.2.2.1 Analys	36
4.2.3. <i>Kom i kontakt med BSC genom seminarium</i>	36
4.2.3.1. Analys	37
4.2.4 <i>Inga alternativa styrmetoder fanns i åtanke vid införandet av BSC</i>	38
4.2.4.1 Analys	38
4.2.5 <i>BSC skapar en större tydlighet i målen</i>	38
4.2.5.1 Analys	39
4.3 UTFORMNING.....	40
4.3.1. <i>Styrkort i alla nämnder och kommunala bolag</i>	40
4.3.1.1 Analys	40
4.3.2 <i>Införandet en lång process</i>	41
4.3.2.1 Analys	42
4.3.3 <i>BSC kopplat till vision</i>	43
4.3.3.1. Analys	43
4.3.4 <i>Antal perspektiv</i>	44
4.3.4.1 Analys	45
4.3.5 <i>Vanligare att det inte förekommer ett orsak-verkan samband</i>	45
4.3.5.1 Analys	46
4.3.6 <i>Införandet har resulterat i att kommunerna använder nya mått</i>	46
4.3.6.1 Analys	46
4.3.7 <i>Vanligt att BSC är kopplat till budget</i>	47
4.3.7.1 Analys	47
4.4 ANVÄNDNING	48
4.4.1 <i>Uppföljning och planering</i>	48
4.4.1.1 Analys	49
4.4.2 <i>Årlig utvärdering av mål</i>	50
4.4.2.1 Analys	51
4.4.3 <i>Frekvensen av mätningarna</i>	52
4.4.3.1 Analys	53

4.4.4	Manuellt alternativt IT-baserad informationsinsamling	53
4.4.4.1	Analys	54
4.4.5	Hur ofta görs mätningar av de olika perspektiven?	55
4.4.5.1	Analys	56
4.4.6	Kommunikation av styrkortet i organisationen	57
4.4.6.1	Analys	57
4.4.7	Uppföljning av BSC.....	58
4.4.7.1	Analys	60
4.4.8	Målformulering och ansvar.....	61
4.4.8.1	Analys	62
4.4.9	Avvikelse rapportering	63
4.4.9.1	Analys	64
4.4.10	Utvecklingen av BSC.....	65
4.4.10.1	Analys	66
4.4.11	Fördelar med BSC.....	67
4.4.11.1	Analys	68
4.4.12	Nackdelar med BSC	69
4.4.12.1	Analys	69
5.	DISKUSSION OCH SLUTANALYS	71
5.1	INLEDNING	71
5.2	MOTIV TILL INFÖRANDET AV BSC	71
5.3	UTFORMNING AV BSC	74
5.4	ANVÄNDNING AV BSC	76
5.5	SAMBANDSDISKUSSION	78
5.6	IDENTIFIERADE SAMBAND	80
5.7	FORTSATT FORSKNING	80
	KÄLLFÖRTECKNING	82
	BILAGOR.....	85
	BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE.....	85
	BILAGA 2 - SAMMANSTÄLLNING EMPIRI	86
	BILAGA 3 - SAMMANSTÄLLNING EMPIRI	87

1. INLEDNING

Inledningsvis beskrivs varför nya styrmetoder efterfrågas. Därefter presenteras uppsatsens problemdiskussion samt syftet med uppsatsen och de avgränsningar som görs. Kapitlet avslutas med uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

De flesta av dagens organisationer möts av allt hårdare ekonomiska villkor och ökade krav på verksamheterna för fortsatt överlevnad. Olika faktorer som internationalisering av ekonomin med ökad globalisering av marknader, snabb teknologisk utveckling, ökad miljöhänsyn samt djup lågkonjunktur med offentliga budgetunderskott har påverkat både den privata och offentliga sektorn. Kritiker anser att den traditionella ekonomistyrningen varit ur fokus och att detta mer motverkat än medverkat till förändringarna. När det talas om den traditionella ekonomistyrningens styrmedel avses oftast budgetering, produktkalkylering samt internredovisning. Värdet i dessa styrmetoder anses ha minskat då de inte anpassats till förändringarna i verksamheterna. (Johansson, 1998/1999) Under 1980- talet började man alltmer diskutera behovet av nya styrverktyg för att styra organisationer på ett effektivare sätt. De befintliga styrverktygen ansågs ha en alltför ensidig fokus på finansiella mål och mått. Som ett resultat av denna efterfrågan skapades olika styrverktyg för kvalitet, som bland annat Total Quality Management (TQM), Business Process Reengineering (BPR) samt Balanced Scorecard (BSC). (Müller, 2005)

1.2 Problemdiskussion

Under de senaste 10 till 15 åren har en rad olika styrsystem introducerats. Det visar sig inte sällan handla om olika trebokstavskombinationer som till exempel: Activity Based Costing (ABC), Activity Based Management (ABM), Economic Value Added (EVA) samt BSC. (Ax & Björnenak, 2005)

Det är således ett faktum att dagens företag och organisationer har en uppsjö med instrument att välja mellan för att styra sina verksamheter. Det faktum att det finns en betydande marknad för olika styrsystem kan onekligen vålla en del problem för framtida användare. Tänkbara frågeställningar som användarna kan ställas inför kan vara; hur vet organisationer vilket verktyg som är mest lämpat för dem, är alla instrument applicerbara på alla organisationer, skall de välja liknande instrument som de andra i närbesläktade organisationer har gjort? Vilka motiv kan det således finnas för införandet av en styrmodell?

Ett motiv till införandet av en styrmodell kan vara att det kan utrönas ett "mode" (fashion) i organisationers styrmodeller. Kieser (1997) analyserar detta "mode" genom en "arena of management fashion". Denna "arena" består bland annat av författare, seminarieorganisatörer och professorer inom ekonomi. Vidare menar Kieser (1997) att dessa människor skapar ett tryck på organisationer för att ständigt ha det mest aktuella systemet. Ofta lyfts de nya innovationerna fram som väldigt revolutionära och organisationerna nästintill garanteras en positiv utveckling om de väljer att införa ett visst system. Samtidigt beskrivs det som katastrofalt om inte det nya systemet implementeras, där kraftigt minskat resultat är ett klassiskt exempel. (Kieser, 1997) Även Ax & Björnenak (2005) nämner författare till "bestsellers", utbildningsseminarier och akademiska artiklar som mest inflytelserika när det handlar om att sprida en styrningsinnovation på marknaden.

Det finns således människor som genom en välutvecklad retorik kring styrningsinnovationer kan påverka organisationer att införa nya styrsystem. Avsikten med denna marknadsföring kan möjligen ifrågasättas. Det bör rimligen vara så att aktörerna på "the arena of management fashion" har egna incitament till att så många som möjligt implementerar deras innovation, vilket säkerligen i många fall skiljer sig från vad organisationerna faktiskt behöver.

Abrahamson (1991) har konstruerat en modell som försöker förklara hur organisationer agerar vid införandet av ny styrmodell, beroende på vilka påtryckningar och förutsättningar som finns. Modellen består av de fyra perspektiven: efficient choice, forced selection, fashion och fad. Efficient choice innebär att organisationer väljer den innovation som är mest effektiv för att producera de "outputs" som krävs för att uppnå organisationens mål. Forced selection betyder att organisationer väljer att implementera nya modeller som sprids av inflytelserika organisationer då de anses ha en betydande legitimerande kraft. Fashion innebär att införandet av styrmodell

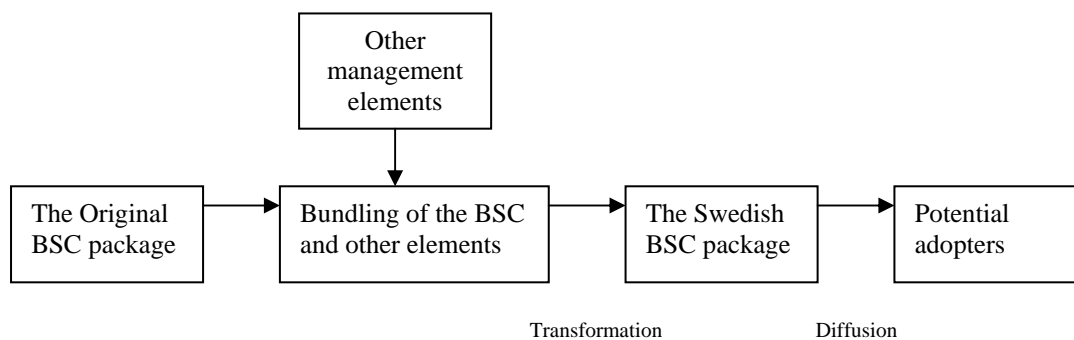
sker genom imitation från aktörer utanför den egna branschen. Fad betyder att organisationer väljer styrmodell genom imitation från aktörer inom den egna branschen.

Ytterligare motiv till att implementera en viss styrmodell kan vara värdet i en extern kommunikation av densamma. Malmi och Ikäheimo (2003) illustrerade hur den externa kommunikationen av Value-Based Management (VBM) och den faktiska användningen förhåller sig till varandra. Resultatet av studien visar för det första att utformningen av VBM var olika i de sex organisationerna trots att samtliga externt kommunicerade en efterlevnad av VBM. VBM kan sägas vara ett samlingsnamn för de interna styrmodeller som syftar till en maximering av aktieägarvärdet (Hellman & Lind, 2004). Med detta i åtanke fann Malmi och Ikäheimo (2003) att två av de sex organisationerna endast präglades av en retorisk efterlevnad. En extern kommunikation av VBM ansågs vara "an expression of good will" i årsredovisningen, med tanke på modellens uttryckliga strävan efter att öka aktieägarnas värde. Denna studie tydliggör antagandet om att en extern kommunikation av en styrmodell kan anses ge fördelar utan någon egentlig efterlevnad.

Det finns således en rad olika motiv till applicering men också olika utformnings- och användningsalternativ av de olika instrumenten. Styrinstrument kommer således inte i en paketslösning med märkningen "one-size-fits-all" (Johnsen & Vakkuri, 2006). Organisationer har olika förutsättningar och behov samtidigt som förutsättningar från omvärlden förändras i en allt snabbare takt. Med det i åtanke är det omöjligt att utforma ett "standardinstrument" som är gynnsamt för organisationer med olika interna och externa förutsättningar. Dessa olika förutsättningar sätter naturligtvis också avtryck i utformningen av traditionella system som budgeten. Studier som berör budgetens utveckling visar att organisationers struktur, ny teknologi och den alltmer turbulenta omvärldsmiljön påverkar utformningen och användningen av budgeten (Arwidi & Samuelsson, 1993). Tidigare forskning (Arwidi, 2005; Johansson, 1998/1999) har undersökt huruvida budgeten har gått ur tiden och i så fall vilka substitut som skulle vara tänkbara. Slutsatserna från de båda studierna, som båda undersöker BSC som substitut, visar emellertid att BSC skall ses som ett komplement och inte ett substitut till budgeten. Kritiken mot den traditionella budgeteringen och förändringen av budgetprocessen i riktning mot förenklingar och större flexibilitet råkar sammanfalla med att BSC introducerades och därför vinner popularitet (Johansson, 1998/1999). Ytterligare en anledning kan enligt Johansson (1998/1999) vara att de som säljer konsulttjänster, tidskrifter och anordnar

utbildningsseminarier gärna vill ha någon traditionell (underförstått undermålig) praxis att kontrastera mot någonting nytt (underförstått bra), BSC.

Med ett omfattande utbud av styrinstrument kan det förefalla rimligt att instrumenten förr eller senare utsätts för en granskning rörande deras vara eller icke- vara. Slutsatserna resulterar inte sällan i någon form av komplementsituation (Arwidi, 2005). Ax och Björnenak (2005) undersöker hur BSC integreras med andra styrinstrument för att skapa en svensk modell av BSC med avseende på spridningen av densamma. Författarna beskriver händelseförloppet genom en modell som förmodligen inte är främmande för att beskriva situationen för styrsystem i större omfattning och således inte endast BSC i Sverige.



(Fig.1. Ax & Björnenak, 2005)

Modellen utgår från en standardutformad originalmodell som sedan kompletteras med inslag från andra styrinstrument för att forma modellen efter de behov som finns på marknaden. Justeringar görs således i utformningen av modellen för att den skall anses som en bra lösning på de problem som organisationer kan ha. Det blir således tydligt att ett styrverktyg kan anpassas för att, så konkret som möjligt, verka som en lösning på aktuella problem. Figuren tydliggör också Johnsen och Vakkuris (2006) slutsats om att det inte finns ett standardinstrument som kan appliceras i alla organisationer. Divergerande interna och externa förutsättningar organisationer emellan gör att organisationsspecifika justeringar måste göras.

Den traditionella ekonomistyrningen har som sagts ovan utsatts för kritik då den exempelvis sägs ge svårigheter i att understödja strategiimplementering samt lärande och kontinuerlig utveckling. Den sägs vidare uppmana till kortsiktigt tänkande och suboptimeringar. (Olve, Roy & Wetter., 1997) Kaplan och Norton utvecklade 1992 Balanced Scorecard, genom vilket företagen ges möjligheten att enklare implementera sin strategi i verksamheten (Lindvall, 2001). Kaplan och

Norton (1999) anser att den traditionella ekonomistyrningen där finansiella nyckeltal används eller genom användning av budget inte är tillräcklig i dagens verksamheter. Genom att istället kombinera finansiella och icke-finansiella mått ges möjligheten till ett bättre underlag för en mer långsiktig strategisk inriktning. (Olive et al., 1997)

Idag används BSC av många olika organisationer världen över vilket lett till att styrkortet har anpassats till de styrsituationer som finns i dessa organisationer. Detta har resulterat i att det uppstått olika utformning och användning av BSC. Vid användning av styrverktyg som är utformade för privata verksamheter, är det viktigt att säkerställa att styrmodellen passar i den offentliga verksamheten. En anpassning av styrmodellens utformning och användning blir således av stor vikt. Kaplans & Nortons ursprungsmodell introducerades till en början för vinstdrivande företag. Dock har det visat sig att modellen kan lämpa sig bättre på de verksamheter som inte har vinst som sitt huvudsakliga syfte, då även det icke-finansiella perspektivet lyfts fram. Vid användning av BSC får organisationen en mer heltäckande bild av den verklighet som organisationen arbetar i. Dessutom ökar möjligheterna för att kommunicera och förankra denna bild bland organisationens medarbetare. (Ericsson & Gripne, 2002) Trots att BSC introducerades 1992 har instrumentet inte vunnit genomslagskraft i svenska kommuner förrän i slutet av 1990-talet (Hellström & Ramberg, 2006). Enligt en undersökning gjord av Svenska Kommunförbundet framkom det att ca 20 % av de tillfrågade kommunerna använder sig av eller håller på att introducera BSC övergripande i kommunen (Sveriges Kommuner och Landsting [SKL], 2007).

Problemen och frågorna kring motiven till införandet av olika styrsystem, men även utformningen och användningen av dessa är således många. Dessa problem och frågor gör att vi anser att det är intressant att undersöka hur dessa områden ser ut i organisationer. Varför väljer organisationer en viss styrmodell och vad finns det för problem som modellen skall lösa? Vidare anser vi att utformningen och användningen av en styrmodell är av intresse. Då dessa kan variera mellan olika organisationer trots att det finns en generell standardutformning samt allmänna riktlinjer för hur styrmodellen bör användas. Finns det någon förklaring till varför organisationer väljer att utforma och använda samma styrmodell på olika sätt? Då organisationer således kan ha olika motiv till införandet av en styrmodell, men också divergerande utformning och användning av densamma, anser vi även att det är intressant att undersöka om det finns några samband mellan de tre områdena och hur dessa i så fall ser ut. Eller är det så att divergerande interna och externa förutsättningar organisationer emellan omöjliggör ett sådant samband? Problemen och

frågorna kring motiv, utformning och användning av en styrmodell samt eventuella samband mellan dessa områden är det vi avser att undersöka och sammanfattas nedan i vårt syfte.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att beskriva och analysera hur motiv, utformning och användning av BSC ser ut i kommuner, samt diskutera eventuella samband mellan dessa områden.

1.4 Avgränsningar

För att realisera syftet har vi valt att undersöka BSC i kommuner. Anledningen till att vi valt just kommuner är att vi anser att tillgängligheten till information är större i kommuner. Detta då det finns en förteckning över de kommuner som använder BSC på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida (SKL). På SKL:s hemsida finns också kontaktpersoner för varje kommun vilket underlättar kontakten med eventuella respondenter. Vi har valt de kommuner som infört BSC i alla nämnder. Detta då vi anser att dessa respondenter har mest kunskap eftersom de har en bredare erfarenhet av arbetet med BSC, då de infört densamma på flera ställen i organisationen och inte bara i en nämnd eller förvaltning.

1.5 Uppsatsens fortsatta disposition

Kapitel 2 Metod

Uppsatsens metodkapitel behandlar studiens tillvägagångssätt. Kapitlet inleds med en presentation över undersökningens ansats och därefter diskuteras den valda datainsamlingsmetoden. Efter detta görs en beskrivning av vald teorianvändning. Slutligen förs ett resonemang kring studiens validitet och reliabilitet.

Kapitel 3 Teoretisk referensram

I detta kapitel byggs en teoretisk referensram upp utifrån motiv, utformning och användning av styrmodeller. Inledningsvis görs en beskrivning av motiv, utformning och användning av olika styrmodeller. För att belysa problemen med motiv, utformning och användning, har vi valt att undersöka BSC i kommunal verksamhet. Därav ges sedan en beskrivning av de tre områdena med avseende på BSC. Avslutningsvis görs en presentation av styrkortet i kommunal verksamhet och sedan hur det bör utformas och användas.

Kapitel 4 Empiri och Analys

I detta kapitel beskrivs både empiri och analys av de tre undersökningsområdena: motiv, utformning och användning. Empirin har insamlats med hjälp av det utformade frågeformuläret (bilaga 1). Analysen har gjorts utifrån insamlad empiri och den uppbyggda teoretiska referensramen (kapitel 3).

Kapitel 5 Diskussion och Slutsats

I uppsatsens sista kapitel redogörs för uppsatsens slutsats. Vidare förs en diskussion kring sambanden mellan motiv, utformning och användning. Avslutningsvis ges förslag till fortsatt forskning.

2. METOD

Metodkapitlet inleds med en presentation av studiens undersökningsansats. Därefter diskuteras vald datainsamlingsmetod och efter detta ges en beskrivning av hur den teoretiska referensramen har använts. Slutligen förs ett resonemang kring studiens validitet och reliabilitet.

2.1 Undersökningsansats

Syftet med studien är att beskriva och analysera hur motiv, utformning och användning av BSC ser ut i kommuner, samt diskutera eventuella samband mellan dessa områden. Syftet är därmed av deskriptiv karaktär. Genom ett deskriptivt syfte skapas en bättre insikt i hur fenomenet vi avser att undersöka ser ut (Jacobsen, 2002).

Valet av ansats styrs av uppsatsens syfte. Då vi valt att utgå från teori till empiri, utgår denna studie från en deduktiv ansats. Anhängare av deduktiv metod anser att om det finns teorier och kunskap, är detta det bästa tillvägagångssättet för att komma fram till ett resultat. Detta genom att först skaffa sig kunskap om hur det ser ut och sedan samlas empiri in för att se om dessa förväntningar överensstämmer med verkligheten. (Jacobsen, 2002) Vi har således med hjälp av litteraturen konstruerat en teoretisk referensram (kapitel 3) för att identifiera teorier och idéer som sedan testas med hjälp av empirin (Saunders, Lewis & Thornhill, 2007).

Den kvalitativa metoden har valts då denna ger oss möjligheten att gå på djupet med undersökningen. Insamlingen av information begränsas till ett mindre antal enheter där vi förespråkar öppenhet, det vill säga vi lägger stor vikt vid detaljer och det unika hos varje respondent. (Jacobsen, 2002). Frågorna vi ställt har varit av kvalitativ karaktär då de lämnats öppna, vilket givit respondenterna möjligheten att besvara frågorna med egna ord. Vi anser att det kvantitativa angreppssättet inte var lämpligt att använda då detta kan innebära att datainsamlingsättet blir alltför strukturerat och formaliserat vilket kan leda till en begränsning hos respondenterna vad gäller att uttrycka sina personliga tankar och funderingar. Vår förhoppning är att vi genom den kvalitativa metoden kan erhålla respondenternas personliga tankar och funderingar kring uppsatsens problemdiskussion.

Undersökningen har gjorts utifrån fallstudier i form av intervjuer och dokumentstudier. Utmärkande vid fallstudier är att de oftast bygger på ett mindre antal studieobjekt som undersöks mer ingående. Detta är också anledningen till valet av fallstudier, då vi vill få en djupare förståelse för problemet vi undersöker (Christensen, Engdahl, Carlsson, Haglund, 2001). Intervjuerna grundar sig på 14 undersökta kommuner. Dokumentstudierna består av insamlat material i form av årsredovisning, budget och annat relevant material som vi erhållit från respondenterna.

2.2 Datainsamlingsmetod

För att uppfylla studiens syfte har både primär- och sekundärdata används. Nedan ges en beskrivning av hur dessa data samlats in.

2.2.1 Primärdata

Primärdata i denna studie bygger på intervjuer av 14 kommuner. Nedan beskrivs valet av intervjurespondenter och intervjuens struktur för att beskriva insamlingen av primärdata. Intervjuer utgör en viktig del av informationsinsamlingen då uppsatsen har en kvalitativ ansats. Intervjuerna har gjorts per telefon då detta är ett tidseffektivt och mindre kostnadskrävande tillvägagångssätt. Ytterligare en styrka med telefonintervjuer är att de kan minska intervjuareffekten. Telefonintervjuer sägs göra det svårare för respondenten att tala om känsliga ämnen än vid en besöksintervju. Detta kan leda till att intervjuaren kan gå miste om relevant information. En av anledningarna till detta är att telefonintervjuer inte skapar den personliga kontakten som skapas genom ett samtal där intervjuare och respondent sitter mitt emot varandra. Det anses således lättare att skapa en förtrolig stämning vid besöksintervjuer än genom ett opersonligt medium som telefon. (Jacobsen, 2002) Trots denna kritik anser vi ändå att telefonintervjuer är det mest optimala tillvägagångssättet då tidsramen för undersökningen är begränsad och kostnadsfördelarna överväger. Vidare anses telefonintervjuer som en olämplig metod om undersökningen innehåller många öppna frågor. Detta då det kan vara lättare för intervjuobjektet att svara det respondenten vill att intervjuaren skall höra och inte det som faktiskt undersöks. (Jacobsen, 2002) Denna kritik har beaktats och var en av anledningarna till att vi valde att skapa ett välstrukturerat frågeformulär som underlag för intervjuerna och därigenom

lättare kontrollera att respondenten svarade på det vi undersökte och inte vad han/hon ville att vi skulle höra. Det är emellertid omöjligt att kontrollera respondenten helt och hållet. Det finns alltid en risk att respondenten svarar det han/hon vill att intervjuaren skall höra och därigenom inte svara på frågan alternativt ge ett svar som inte är förenligt med verkligheten. Detta har gjort att vi haft ett kritiskt förhållningssätt till den erhållna informationen. Detta har bland annat gjort att vi, då vi ansåg att svaren var otydliga, frågat om konkreta exempel på svaret för att sätta respondentens svar i sitt sammanhang.

2.2.1.1 Urval av intervjurespondenter

Ett icke- sannolikhetsurval ligger till grund för undersökningen vilket innebär att endast en utvald del av populationen har en chans att komma med i urvalet. Detta då vi anser att det är viktigare att erhålla respondenter med god insikt och kunskap inom det vi avser att undersöka, snarare än att försöka erhålla en statistisk representativitet. Vidare har ett strategiskt urval gjorts då denna metod är lämplig vid kvalitativa undersökningar. Vi avser inte att studera kvantiteter utan vi ämnar snarare att skapa oss en djupare insikt i hur motiv, utformning och användning av BSC ser ut. (Christensen et al., 2001)

För att erhålla intervjuer med relevanta respondenter har vi använt SKL:s hemsida där en förteckning presenteras över de kommuner som använder BSC samt aktuella kontaktpersoner. På SKL:s hemsida finns en förteckning över vilka kommuner som infört BSC i hela organisationen samt vilka kommuner som endast infört det i en liten del inom organisationen. Då vi avser att undersöka övergripande frågor som motiv, utformning och användning av BSC anser vi att de kommuner som har infört styrkortet i hela organisationen bäst kan svara på frågorna. Då dessa kommuner har en större erfarenhet av BSC relativt de som endast har det i enstaka enheter anser vi att dessa respondenter är av störst intresse. Respondenterna har således medverkat vid implementeringen av BSC i större utsträckning än de som har en mer begränsad användning av styrkortet. Respondenterna har främst varit ekonomichefer, men även kommunchefer/direktörer.

2.2.1.2. Intervjuns struktur

Innan intervjuerna genomfördes, utformades ett frågeformulär (se bilaga 1). Frågorna har utformats med hjälp av Malmis två artiklar: *BSC in Finnish companies: a research note* (2001) samt *BSC content, use and performance impacts: some australian evidence* (2005). Van Der Stedes artikel: *measuring tight budgetary control* (2001) användes också vid utformningen av frågeformulär. Anledningen till att vi tagit hjälp av dessa artiklar är att dessa studier behandlar de områden som vi undersöker. Den första kontakten med respondenterna gjordes via telefon där vi bokade in en tid för telefonintervju. Då samtycke till medverkan gavs, skickades frågeformuläret till respondenterna. Detta förbättrade förutsättningarna för mer välgrundande och fullständiga svar då respondenterna kunde formulera sina svar i förväg. Därigenom reducerades spontaniteten i svaren som kan leda till ofullständiga svar. Den faktiska intervjun genomfördes sedan via telefon. Vidare har intervjuerna varit av strukturerad karaktär. Detta innebär att samma frågor ställts till samtliga respondenter, däremot har vi inte några förkodade svarsformulär som vanligen används vid strukturerade intervjuer (Saunders et al., 2007). Fördelen med denna metod är att vi trots det strukturerade frågeformuläret haft möjligheten att skapa en mer öppen dialog med respondenten. Detta har givit ytterligare en fördel då vi kunnat förtydliga frågorna och gett respondenten tillfälle att utveckla sina svar.

Inför varje intervju har vi satt oss in i relevant information om kommunerna och deras styrning för att vara väl förberedda inför intervjutillfället. Detta har givit oss en möjlighet att lättare sätta respondentens svar i sitt sammanhang och därigenom har en ökad insikt skapats i erhållen data. Vid varje intervju har högtalartelefon använts, där en av författarna har hanterat intervjun medan den andra skrivit ned svaren direkt på datorn. Detta tillvägagångssätt har gjort att vi sparat mycket tid, men det har även möjliggjort att intervjuaren kan fokusera på intervjun. (Bryman & Bell, 2005) Efter varje avslutad intervju har vi tillsammans skrivit rent materialet för att inte gå miste om någon relevant information. I några enstaka fall har vi inte fått nedskrivet respondentens exakta ord, men vi har dock fångat en tillräcklig bild av hur respondenten ställer sig till den aktuella frågan. I de fall vi insett att vi inte uppfattat respondentens svar, har vi tagit kontakt med personen igen och bett om ett förtydligande. Om inte tillräcklig information har erhållits vid intervjun, har vi i efterhand kontaktat respondenten så att han/hon kunnat förtydliga sitt svar.

2.2.2 Sekundärdata

Data som finns tillgänglig sedan tidigare har i denna uppsats samlats in från artiklar, böcker och från kommunernas hemsidor. För att skapa oss en så bred teoretisk utgångspunkt som möjligt, har vi först läst oss in i ämnet med hjälp av artiklar och böcker. Denna information har sedan även används vid utformningen av referensramen i kapitel tre. Innan intervjuerna genomfördes har vi tagit del av kommunernas årsredovisningar och budgetar via kommunernas hemsidor. Genom denna information har vi på ett bättre sätt kunnat förstå och bearbeta erhållen data från intervjuerna.

2.3 Uppbyggnad av teoretisk referensram

För att genomföra en vetenskaplig analys av insamlad primärdata, har vi skapat en teoretisk referensram (kap 3). Referensramen bygger på relevant litteratur av de tre huvudområdena: motiv, utformning och användning. I referensramen har vi försökt att skapa oss en uppfattning om vad litteraturen ger för bild av motiv, utformning och användning av styrmodeller i organisationer. Detta har givit oss en vetenskaplig utgångspunkt när vi sedan analyserat studiens primärdata. Referensramen har således, genom en bred teoretisk förankring, varit ett verktyg för en vetenskaplig analys.

2.4 Undersökningens kvalitet

En viktig del att beakta vid vetenskapliga arbeten är att kontrollera studiens reliabilitet och validitet. Genom att en granskning görs utifrån dessa två begrepp kan felaktigheter minimeras.

2.4.1 Validitet

Enligt Patel och Davidson (1994) handlar validitet (giltighet) om överrensstämmelse mellan det vi säger att vi ska undersöka och det vi faktiskt undersöker. Intervjufrågorna som utformats har utgått från den teoretiska referensram som ligger till grund för denna studie och på detta sätt kan

vi försäkra oss om att vi undersökt det vi faktiskt avsåg att undersöka. Eftersom primärdatan erhöles från telefonintervjuer möjliggjorde detta att vi kunde förklara och förtydliga eventuella oklarheter i frågorna. Vidare användes frågeformuläret för att reducera risken för att intervjun skulle tappa fokus på kärnämnet. Jacobsen (2002) refererar till Frey och Oishi (1995) som hävdar att det kan vara lättare för intervjuobjektet att inte säga hela sanningen vid en telefonintervju än vid en intervju ansikte mot ansikte. För att reducera risken för att respondenterna skulle svara det de ville att vi skulle höra och inte det vi undersökte var vi vid intervjutillfällena väl förberedda.

2.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet (tillförlitlighet) behandlar frågan om huruvida resultatet från en undersökning blir densamma om undersökningen skulle genomföras på nytt, eller om det påverkas av slumpmässiga eller tillfälliga betingelser (Bryman & Bell, 2005). Kritiker mot reliabilitetsbegreppet anser att det kan vara svårt att garantera tillförlitligheten i en kvalitativ undersökning. För det första genereras den kvalitativa datan genom ett samspel människor emellan i ett specifikt sammanhang. Då världen förändras är det svårt att samla in identisk data vid ett senare tillfälle då förutsättningarna kan förändras. För det andra anses det vara svårt att två skilda individer skulle komma fram till exakt samma resultat. (Christensen et al., 2001) Trots denna kritik har vi försökt att skapa en så hög reliabilitet som möjligt genom att noga sammanställa tillvägagångssättet för undersökningen. Vidare har ett strategiskt urval gjorts utifrån SKL:s hemsida och därigenom har vi öppet presenterat både urvalsmetod och population. Dessutom har ett frågeformulär utformats (Bilaga 1) för att på ett tydligt sätt redovisa de frågor vi ställt under intervjuerna. Artiklarna som ligger till grund för utformningen av frågeformuläret redovisas också (se intervjuens struktur) för att skapa en större förståelse för hur vi kommit fram till det slutliga frågeformuläret.

3. TEORETISK REFERENS RAM

Detta kapitel belyser motiv, utformning och användning av styrmodeller och i synnerhet BSC. Inledningsvis görs en beskrivning av motiven till införandet av en styrmodell, framförallt BSC. Sedan görs en presentation av utformning och användning. Vidare görs en presentation av BSC i kommunal verksamhet. Kapitlet avslutas med en summerande modell som beskriver detta kapitel och som sedan har används för utformningen av intervjufrågorna samt vid analysen av det empiriska materialet.

3.1 Inledning

Tanken bakom detta kapitel är att presentera studiens tre huvudområden i följande ordning: motiv, utformning och användning av styrmodeller i allmänhet och BSC i synnerhet. Syftet med denna genomgång är att anknyta relevant litteratur till respektive område, där vi avslutningsvis gjort en summerande teoretisk referensram som ligger till grund för intervjufrågorna.

3.2 Motiv till adoption av styrmodeller

När det talas om motiven till införandet av olika styrmodeller så berörs ofta området som benämns management fashion. Trots att det finns en betydande akademisk uppmärksamhet på ”management fashion” (Abrahamson, 1991, 1996; Abrahamson & Fairchild, 1999) så betonar Benders & Van Veen (2001) svårigheten av att finna en konkret definition av fenomenet. Abrahamson (1996) definierar management fashion som:

” A relatively transitory collective belief, disseminated by management fashion-setters, that a management technique leads rational management progress”

Benders & Van veen (2001) beskriver samma sak som:

”The production and consumption of temporarily intensive management discourse, and the organizational changes induced by and associated with this discourse”

Då management fashion behandlas i litteraturen talas det om marknaden för management fashion och det enorma utbud av innovationer som kontinuerligt finns tillgängliga och inte så mycket om organisationernas (de som faktiskt skall använda modellen) egna intresse av att implementera nya styrverktyg.

Kieser (1997) försöker porträttera management fashion som ett fenomen som bildar en "arena" där en grupp av deltagare verkar, till exempel konsulter, professorer, företagsledare, kommersiella seminarieorganisatörer och inte minst författare som givit ut en "bestseller" som berör den aktuella styrinnovationen. De som skapar management fashion så kallade "fashion-setters", präglas av en övertygande och stark retorik för att övertyga om sin innovations överlägsenhet. Då forskare undersöker denna retorik och fashion-setters forum för att övertyga och marknadsföra sin innovation är det konsulter, seminarier, bestsellers och akademiska artiklar som återspeglar styrkan i retoriken. Den så kallade "arenan" är en enorm marknadsplats för så kallade "fashion-setters", vilket gör att detta blir ett forum för att marknadsföra sina innovationer som i slutänden präglas av ett egenintresse. Det blir således ett sätt för olika "fashion-setters" att marknadsföra sina egna karriärer, öka sin inkomst från sidoverksamheter som till exempel seminarieorganisatörer (Kieser, 1997).

Abrahamson (1991) kommenterar också fashion-setters egenintresse, främst med avseende på spridning/avvisande av administrativa innovationer. För det första understryks att det finns fashion-setters som faktiskt endast marknadsför effektiva innovationer till organisationer. Därigenom bidrar de endast till spridningen av effektiva innovationer och avvisar de ineffektiva. Samtidigt finns det fashion-setters som ser möjligheten att marknadsföra, något för dem, vinstgivande oavsett hur effektiv innovationen faktiskt är för organisationerna som skall implementera densamma. Fashion-setters kan således bidra till spridningen av ineffektiva innovationer alternativt avvisa effektiva, så länge spridningen/avvisningen är gynnsam för dem som verkar som fashion-setters.

Abrahamson (1991) konstruerar en modell bestående av fyra perspektiv för att försöka förklara hur organisationer agerar beroende på vilka påtryckningar och förutsättningar som finns:

		Imitation Focus Dimension	
		Imitation process do not impel the diffusion or rejection	Imitation process impel the diffusion or rejection
Outside influence dimension	Organizations within a group determine the diffusion and rejection within this group	Efficient-choose Perspective	Fad Perspective
	Organizations outside a group determine the rejection within this group	Forced-selection Perspective	Fashion Perspective

(Fig. 2. Abrahamson, 1991)

Matrisen består således av de fyra perspektiven samt två olika dimensioner, extern påverkan (outside-influence) och imitationens roll (imitation-focus dimension). Nedan presenteras de fyra olika perspektiven;

The Efficient-Choice Perspective

I detta perspektiv antas organisationer ha låg osäkerhet beträffande sina mål som till exempel vinstmaximering, marknadsandelstillväxt, konkurrensfördelar etc. Detta perspektiv förutsätter vidare att organisationer agerar rationellt. Detta tar sig i uttryck genom att organisationer anses välja den innovation som är mest effektiv för att producera de "outputs" som krävs för att de skall uppnå sina mål.

The Forced-Selection Perspective

Abrahamson (1991) lyfter i detta perspektiv fram den "politiska miljön kring och i organisationen" samt påverkan från "institutionella entreprenörer". Detta innebär med andra ord kraftiga påtryckningar från tongivande organisationer utanför den grupp, inom vilken innovationen sprids. Perspektivet innebär att organisationer kommer att implementera nya modeller som inflytelserika organisationer sprider då de anses ha en betydande legitimerande kraft.

The Fashion Perspective

Till skillnad från "the efficient-choice perspective" verkar organisationer i detta perspektiv under osäkerhet med avseende på bland annat omvärldsförändringar och mål. Under sådana förhållanden tenderar organisationer att imitera andra organisationer (DiMaggio & Powell, 1983). Under sådana förutsättningar handlar det mer om vilken organisation som skall imiteras och mindre om vilken modell som skall implementeras. Fashion-setters spelar en betydande roll i detta perspektiv. Då organisationer verkar i en osäker miljö kommer de att imitera styrmodeller som marknadsförs av fashion-setting organisationer.

The Fad Perspective

I likhet med "the Fashion-perspective" så förutsätter "the Fad-perspective" osäkerhet i organisationen då de imiterar andra organisationers beslut om att implementera en viss modell. Skillnaden i detta perspektiv är att organisationer antas imitera andra organisationer inom samma grupp av verksamheter och inte externa fashion-setters. Fördelarna med imitation är bland annat att organisationer kan utvärdera andra organisationers utfall vid implementeringen av en viss modell. Därigenom ökar insikten om styrkorna och svagheter i modellen och dessutom reduceras implementeringskostnaderna då organisationerna har en viss erfarenhet av andra organisationers tidigare införande. (DiMaggio & Powell, 1983) Teoretiker förklarar "the Fad-perspective" genom att betona tre faktorer; kommunikationen av kunskap, det sociala samspelet samt det ekonomiska intresset som finns. Med avseende på kunskapskommunikationen så hänvisar Abrahamson (1991) till Rogers (1962, 1983) som menar att organisationer imiterar varandras val av innovationer när de erhållit mer kunskap om den nya modellen, då detta tydliggör eventuella tvetydigheter med modellen. Det sociala samspelet förklaras genom att organisationer imiterar varandra för att legitimera sina verksamheter, till exempel för att efterleva kommande normgivningar (DiMaggio & Powell, 1983). Det ekonomiska intresset förklaras främst genom en konkurrenssynvinkel. Abrahamson (1991) hänvisar bland annat till Abrahamson och Rosenkopf (1990) som menar att organisationer imiterar konkurrenters val av innovationer för att reducera risken av att konkurrenterna drar fördelar av den nya innovationen.

1992 utvecklades BSC av Kaplan och Norton som en lösning på den kritik som riktas mot den traditionella ekonomistyrningen (Lindvall, 2001). Syftet var att utveckla ett styrsystem som

utöver den finansiella informationen även lämnade meningsfulla uppgifter om andra dimensioner såsom kunder, processer och egen utveckling av system, produkter och medarbetare. (Bergstrand, 2003) Ordet ”balans” i BSC syftar på relationen mellan finansiellt och icke-finansiellt, mellan kort- och långsiktiga målsättningar, mellan utfallsmått och drivande mått samt mellan interna och externa prestationsperspektiv (Igelström, 2004).

Hittills i detta kapitel har vi belyst management fashion och dess aktörer, fashion-setters. I detta avsnitt skall vi med hjälp av Malmi (2001) återkomma till en del av de tidigare nämnda motiven samt skapa en mer heltäckande bild av eventuella motiv till införandet av BSC. Malmi (2001) undersökte bland annat varför företag valde att implementera BSC. Studien grundar sig på data från sjutton finska organisationer. Motiven till varför organisationer väljer att implementera BSC är många och divergerande främst på grund av, som tidigare nämnts, att varje organisation är unik (Lindvall, 2001). Malmi (2001) diskuterar fem olika anledningar till varför BSC implementeras. Nedan presenteras dessa fem olika anledningar:

- Den första förklaringen är att BSC är ett bra verktyg för att överföra strategin till den operativa verksamheten. Det framkom att organisationerna haft problem med att just binda det strategiska arbetet till den operationella verksamheten och att BSC ansågs vara en tilltalande lösning på detta problem. Upphovsmännen till BSC anser också att styrkortet är ett verktyg för detta ändamål (Kaplan & Norton, 2000).
- BSC ansågs vara ett verktyg för att skapa en mer kvalitativt inriktad styrning. Således ett sätt att komplettera den mer renodlade finansiella styrningen med andra icke-finansiella mått. Detta är också ett av huvudsyftena med BSC, att den ofta ensidiga fokuseringen på det finansiella perspektivet skulle brytas (Igelström, 2004). Organisationerna ansåg således att ett av verktygets främsta syfte också var motiven till implementeringen.
- BSC implementerades för att stödja andra förändringar inom organisationen. Då organisationerna påpekade att framtiden innehöll en mer processorienterad styrning, så krävs det nya mått och idéer för att identifiera de viktigaste måtten. BSC ansågs således vara ett verktyg för att införa andra mått än de traditionella, för att möta de nya förutsättningarna på marknaden.
- Det fjärde motivet var starkt influerat av management fad och fashion (se Abrahamson, 1991). Hälften av organisationerna erhöll information om BSC via konsulter. Även seminarier var en påverkande faktor, då information erhöles om hur BSC kunde hjälpa just

deras organisationer. Organisationerna påpekade uttryckligen att konsulternas roll vid implementeringen var betydande då de hävdade att konsulterna ”sålt” idén till organisationerna. Således betonades styrkan i Kiesers (1997) retorik kring management fashion-setters och deras roll vid organisationers implementering av en viss styrmodell. Enligt Igelström (2004) finns det emellertid en risk med ett allt för stort inflytande från konsulter då organisationerna riskerar att bli osynligt ockuperade av mål. Detta innebär att organisationer, då de utsätts för starka påtryckningar från konsulter, riskerar att implementera styrmodeller som är populära men inte nödvändigtvis anpassade efter deras verksamhet.

- En del organisationer ansåg att BSC skulle vara ett bra verktyg istället för den traditionella budgeten. Som tidigare nämnts är det emellertid både upphovsmännens och forskares (Johansson 1998/1999; Arwidi, 2005) uppfattning att BSC skall ses som ett komplement till budgeten och inte ett substitut.

3.3 Utformning och användning av styrmodeller

Balanced Scorecard kan utformas och användas på olika sätt i olika organisationer, efter de behov som finns. Det är dock viktigt att tänka på att om en organisation väljer att ta hjälp av en konsultfirma, är det av stor vikt att dessa endast medverkar till vägledning för att diskutera lämplig utformning (Olve et al., 2003) Då olika organisationer är unika, måste styrkortet utformas så att det passar den aktuella organisationen och därmed är det inte bra att låta konsultfirman hantera hela implementeringen. (Olve et al., 2003; Lindvall, 2001)

I Kaplan & Nortons grundmodell av BSC framhävde de förutom det traditionella finansiella ägarperspektivet, ett externt orienterat kundperspektiv, ett internt orienterat processperspektiv samt ett framtidsinriktat utvecklingsperspektiv (Lindvall, 2001). Vilka de fyra perspektiven är och vad de syftar till presenteras kortfattat nedan. Enligt Olve et al. (1997) är perspektiven:

- Finansiella perspektivet:

Visar resultatet av de övriga perspektivens strategiska val, samtidigt som det fastställer flera av de långsiktiga målen och därmed en stor del av de övergripande spelreglerna och förutsättningarna för de övriga perspektiven. Här beskrivs tillväxt- och lönsamhetskrav, vilka

ekonomiska risker som organisationen skall kunna ta samt frågor kring kostnads- och investeringsstrategier.

- Kundperspektivet:

Beskriver hur och vilka kundvärden som skall tillfredsställas och varför kunderna skall vara beredda att betala för dem. Tänkbara mått i detta perspektiv kan vara marknadsandelar, kundlojalitet, inflödet av nya kunder, kundtillfredsställelse och lönsamhet per kund.

- Interna processperspektivet:

Tydliggör de processer som skapar önskade kundvärden och leder till att även aktieägarnas förväntningar blir tillfredsställda. Några av de viktigaste processerna att beskriva är de som leder till att kundbasen ökar samt de som har direkt påverkan på kundlojaliteten (produktions- och leveransprocesserna samt de servicerelaterade).

- Utvecklingsperspektivet

Fokus ligger på att utvärdera vad som krävs för att vidmakthålla och utveckla den kunskap som behövs för att förstå och kunna tillfredsställa kundens behov. Det handlar också om att kunna upprätthålla den effektivitet och produktivitet som är nödvändig i de processer som skapar de aktuella kundvärdena.

Utvecklingen av BSC tyder på att det har blivit allt mer uppenbart att det är nödvändigt för dagens komplexa verksamheter att beskrivas utifrån fler perspektiv än endast ett finansiellt, för att styrningen internt skall uppnå en acceptabel relevansnivå (Lindvall, 2001). För att styrkortet ska vara överskådligt har det visat sig att fyra till fem perspektiv anses vara det optimala (Ericson & Gripne, 2002). Vid användning av alltför många perspektiv är risken stor att det blir ett överflöd av information (Lindvall, 2001). Förutom det ekonomiska perspektivet bör sådana perspektiv tas med som bedöms vara avgörande för att organisationen ska nå framgång (Ericson & Gripne, 2002). Det mest förekommande komplementet till de fyra perspektiven är medarbetarperspektivet. Ax och Björnenak (2005) diskuterar explicit huruvida medarbetarperspektivet skulle vara en del av en svensk modell av BSC. Det finns således en del kompletterande perspektiv som lyfts fram i litteraturen, dock betonas ändå att det totala antalet mätningar skall hållas nere (Lindvall, 2001). Medarbetarperspektivet anses enligt Ericsson och

Gripne (2002) vara viktigt att ha med då medarbetarnas kompetens och motivation är avgörande faktorer för att organisationen ska nå framgång.

Trots att BSC är ett instrument, så kan det skilja sig betydligt vid användningen av det. BSC kan användas enhetligt genom hela organisationen eller så kan varje enhet ha ett eget utformat styrkort. Vidare behöver inte BSC introduceras i hela organisationen utan olika avdelningar kan använda sig av det. Många av dagens företag har så pass varierande verksamhet, att det kan bli svårt att utveckla ett BSC för hela organisationen. Enligt Kaplan och Norton (1999) är den bästa nivån för styrkortet en organisatorisk enhet som har sin egen strategi. En ideal strategisk organisatorisk enhet för ett BSC sköter aktiviteterna över hela värdekedjan; innovation, funktioner, marknadsföring, distribution, försäljning och service. En sådan organisatorisk enhet har sina egna produkter och sina egna kunder, marknadsföring, distributionskanaler, produktionsanläggningar och det som är viktigast, en väl definierad strategi. Dock finns det många koncerner som har flera självständiga affärsenheter och som börjat med att ta fram ett övergripande styrkort på koncernnivå. Det övergripande styrkortet sätter upp en gemensam ram, med de gemensamma visionerna som måste finnas med i styrkortet som de enskilda affärsenheterna sedan utvecklar. (Kaplan & Norton, 1999)

Då olika enheter kan ha olika problem kan det vara bra att enheterna har sina egenutformade styrkort. Det är av stor vikt att de enskilda enheterna har en styrmodell som anpassas till enhetens behov. (Lindvall, 2001)

Vid en central utformning av BSC ges möjligheten att göra jämförelser då samma nyckeltal används. Jämförelser mellan olika avdelningar kan stärka incitamenten hos avdelningen att maximera värdet av dess avdelning. Det finns således möjlighet att införa BSC både lokalt och centralt. (Andersson, Persson & Ramberg, 2000) Beroende på vilken utformning som väljs, finns vissa skillnader i arbetet med införandet och utformningen samt med det slutliga styrkortet. Nedan presenteras en beskrivning av dessa skillnader:

Lokal verksamhetsutveckling

- Utveckling av lokala verksamheten
- Utformas av lokala organisationen
- Olikartad uppbyggnad möjlig
- Möjligt med frivillig användning
- Processen viktigast

Central prioritering

- Jämförelse mellan enheter med samma verksamhet
- Utformas centralt
- Enhetlig uppbyggnad
- Obligatorisk användning
- Färdiga nyckeltalen viktiga

(Andersson et al., 2000)

Vid användning av BSC är det viktigt med en väl genomarbetad vision och att det arbetas med att sprida kunskap om visionen i organisationen. Vid utvecklandet av visionen är det till stor nytta om medarbetarna får vara delaktiga i att ta fram visionen. Om denna möjlighet ges, känner de anställda en delaktighet och på så sätt skapas ett engagemang att hjälpa organisationen att nå de uppsatta målen. (Kotter, 1996)

Mål skall finnas för varje mått. Målen ska ligga i linje med den övergripande visionen och strategin, för att BSC ska anses trovärdigt. Målen måste även vara realistiska och möjliga att uppfylla. Det är viktigt för en organisation att ha både lång- och kortsiktiga mål. När det gäller de kortsiktiga målen brukar dessa ha en varaktighet på 3-18 månader. De kortsiktiga målen kan även utformas som delmål för de långsiktiga. Det är viktigt att måtten för de kortsiktiga målen mäts relativt ofta, kanske varje månad. Gällande de långsiktiga målen brukar dessa sträcka sig mellan två till fem år. Dessa bör mätas åtminstone en gång per år, men helst en gång per kvartal för att skapa en effektiv styrning. (Olve et al., 1997)

Vidare är BSC-modellen, förutom ett sätt att komplettera finansiella mål med icke-finansiella, ett verktyg för att formulera och implementera organisationens strategier. Strategi kan definieras som kopplingen mellan organisationens övergripande vision och de operativa planerna som används för att styra den dagliga verksamheten. (Olve et al., 1997) För att underlätta eller i alla fall konkretisera arbetet med strategiimplementeringen har ”strategiska kartor” fått en allt mer framträdande roll i BSC. Det kritiska momentet med avseende på implementeringen av en organisations strategi är att se till att människorna som arbetar i organisationen förstår innebörden av densamma. En ökad förståelse för strategin är ett av syftena med de strategiska kartorna. (Kaplan & Norton, 2000; Kaplan & Norton, 2004)

Enligt Kaplan & Nortons grundmodell bör vision och strategi kopplas till mål och framgångsfaktorer. Detta ska sedan resultera i ett orsak-verkan samband för perspektiven och dess olika måttal för att på bästa sätt uppnå ett effektivt BSC. (Kaplan & Norton, 1999) Dock har detta orsak-verkan samband kritiserats av bland annat Nörreklit (2000) som anser att en process inte nödvändigtvis behöver påverka en annan process. Ett exempel som hon tar upp i sin artikel är att ett företag kan ha nöjda kunder, men detta behöver inte betyda att de har ett positivt resultat.

Då en organisation väljer att implementera BSC är det ofta en person som är den drivande kraften till idén om införandet. Ofta är det också denna eldsjäl som ser till att styrkortet fungerar i organisationen. Det är av stor vikt att denna person inte har ensamt ansvar för detta arbete, då styrmetodens existens blir alltför beroende av denna person. Om personen slutar arbeta i organisationen och ingen ersätter honom/henne, finns också en risk att styrkortet tynar bort. (Olve et al., 2003)

Det är även viktigt att en tydlig kommunikation föreligger med medarbetarna om organisationens vision, affärsidé och strategi. Genom att föra en tydlig kommunikation om styrkortet kan medarbetarnas förståelse ökas och på så sätt öka motivationen så att de strategiska målen nås. (Kaplan & Norton, 1999) När en organisation genomgår en förändring, är det viktigt att de anställda förstår förändringsbehovet. Om de anställda inte känner behovet, kommer de förmodligen inte ha någon motivation till att genomföra förändringen. Om det förekommer en brist på motivation av organisationsförändringen, kan det leda till att de anställda istället motarbetar den planerade förändringen då det inte förstår sig på dess vikt och därmed endast tycker att det tar tid och är besvärligt. (Kotter, 1996) Det är av stor vikt att medarbetarna blir involverade i ett tidigt skede med implementeringen av BSC. Om de känner sig delaktiga i arbetet, är chansen stor att införandet av styrverktyget sker med en smidig övergång. (Olve et al., 2003)

För att BSC inte ska avvecklas krävs det en kontinuerlig utveckling av BSC. Målet med organisationens styrinstrument är viktigt att ha i åtanke. Om inte målet uppfylls, finns det ingen mening med att använda metoden. (Ericsson & Gripne, 2002) För att BSC ska fungera som ett styrinstrument i organisationen är det viktigt att följa upp måttal, nyckeltal och kritiska framgångsfaktorer. Om inte BSC fyller den funktion som förväntas kan det medföra att organisationen avvecklar BSC eller så försvinner styrinstrumentet av sig själv på grund av

ofullständiga uppföljningar. Enligt Nilsson & Rihm (2007) finns det en risk att BSC avvecklas om inte ledningen och medarbetarna är engagerade i styrinstrumenten. Det är således viktigt med ett aktivt och kontinuerligt arbete med modellen för att den ska finnas kvar i organisationen.

Enligt Olve et al. (1997) är det många som menar att BSC får störst genomslagskraft då styrkortet är kopplat till ett IT-baserat prestations- och stödsystem. Genom bilder och diagram i programmet, kan organisationerna snabbare och enklare få en överblick över hur utvecklingen går. Genom detta tillvägagångssätt skapas en bättre förståelse för hur de anställdas arbete kan påverka företagets resultat. (Olive et al., 1997)

Många undersökningar har gjorts om huruvida BSC är att anse som komplement eller substitut till budgeten (jfr Johansson, 1998/1999; Arwidi, 2005). Inledningsvis var det många som hade för avsikt att ersätta ett omfattande och föga givande budgetarbete med BSC. Trots att många av de tidiga svenska BSC-företagen hade ambitionen att med hjälp av BSC kunna avskaffa budgeten, har denna ambition för de flesta inte realiserats fullt ut. Majoriteten av användarna av BSC arbetar med verktyget som ett komplement till budgeten (Lindvall, 2001). Arwidi (2005) hävdar också att relationen mellan budget och BSC är att se BSC som ett viktigt komplement till budgeten, relativt såväl sambanden mellan strategi och budget som vid formuleringen av icke-finansiella mål. Vidare anser Arwidi (2005) att användandet av BSC skapar en del viktiga utvecklingsmöjligheter. Mer generellt anser Arwidi (2005) bland annat att då BSC inte följer budgeteringens mer strikta måttanvändning kan det ses som en länk mellan formella och informella styrsystem. Detta ger en möjlighet att genom generering och värdering av olika verksamhetsmått inom olika enheter, genomföra en mer visionärt inriktad strategiformuleringsprocess än genom budgeteringen (Arwidi, 2005). Johansson (1998/1999) betonar att BSC skall ses som en länk mellan strategier och budget. Så trots att BSC ibland lanseras som ersättning för budgeten, så är det både hos upphovsmännen till BSC och i praktisk tillämpning så att budgeten och BSC snarare skall vara ett komplement till varandra än ett substitut. Ax & Björnenak (2005) använder istället argumentet att BSC kan användas istället för budgetering då de undersökte om det fanns ett svenskt "BSC-paket" i samband med spridningen i Sverige. Den samlade slutsatsen av majoriteten av studierna på området tillsammans med upphovsmännens avsikt är emellertid att BSC skall verka som ett komplement till budgeten.

3.4 BSC i kommunal verksamhet

I Kaplan och Nortons ursprungsmodell för BSC fanns inte något exempel från den offentliga sektorn med (Ax & Björnenak, 2005). Trots att BSC till en början introducerades för vinstdrivande företag, har det visat sig att denna modell kanske egentligen lämpar sig bättre för de verksamheter som inte har vinst som dess huvudsakliga syfte. Genom fokuseringen på kunder, processer, medarbetare och utveckling/lärande ges organisationen en mer heltäckande bild av verkligheten de arbetar i. Dessutom ökar möjligheten till att kommunicera och förankra denna bild bland medarbetarna. (Ericsson & Gripne, 2002) I kommuner kan inte den ekonomiska nyttan utläsas i de finansiella måtten och därför är de i behov av att fokusera på andra mått och perspektiv. (Olve et al., 1999) Dock kan BSC behöva anpassas för att passa in i den kommunala verksamheten då förhållandena i dessa verksamheter skiljer sig från privata företag. (Olve et al., 1997)

Vid införandet av BSC är det lämpligt att arbetet startas som ett pilotprojekt där en eller några förvaltningar i en kommun först startar med arbetet för att sedan arbeta vidare med införandet i resterande förvaltningar. När det gäller större förvaltningar bör en organisatorisk enhet väljas ut. Införandet av BSC är ett projekt som är resurskrävande och som ofta tar flera år att införa. Med anledning av detta är det av stor vikt att införandet sker stegvis och att införandet inte sker alltför hastigt. (Ericsson & Gripne, 2002) I en större organisation tar det ofta några år innan BSC är helt infört. Dessutom blir arbetet med styrkortet aldrig riktigt färdigt, vilket också är en av fördelarna med det, då det är en del av organisationens verksamhetsstyrning och det ska därför hållas levande och ständigt anpassas efter organisationens situation. Vidare är det bra att tillsätta en arbetsgrupp som ansvarar för processen. Sammansättningen bör bestå av ekonomer och icke-ekonomer då det är viktigt att gruppen kan representera hela organisationen. (Olve et al., 1997)

Den första artikeln som introducerade BSC presenterades 1992 av Kaplan och Norton. Dock framkommer det genom en artikel av Hellström och Ramberg (2006) att den första implementeringen i svenska kommuner ägde rum 1996. Hellström och Ramberg (2006) har i sin studie funnit tre möjliga förklaringar till varför implementeringen av BSC i svenska kommuner har dröjt ett par år från det att styrmetoden introducerades. Anledningarna till fördröjningen mellan 1992 och 1996 kan möjligen förklaras av att:

- Marknaden var den dominerande paradigmen under 90-talet. I början av 90-talet präglades svenska kommuner av organisatoriska förändringar. Dessa förändringar innebar att det gjordes försök med att skapa marknadslösningar. Då marknaden präglades av hög konkurrens och det faktum att då en ny styrmodell implementeras, tar det tid att ersätta den med befintliga styrmodeller alternativt integrera den nya modellen med de äldre. Således sker en tidsfördröjning.
- Styrsystemet ansågs vara en bra idé, men dock för dyrt att implementera och använda.
- I början av 90-talet var det vanligt att organisationerna testade att införa olika styrmodeller i kommunerna. Detta resulterade i att när BSC började framträda i svenska kommuner var de anställda redan trötta på alla organisationsförändringar och det blev ett motstånd till ytterligare ett nytt styrsystem.

Som påtalats ovan diskuteras om BSC ska anses som komplement eller substitut till budgeten. Dock är denna diskussion mindre aktuell vid kommunal verksamhet då det i kommunallagen framkommer att svenska kommuner ska upprätta budget för det kommande året. Trots detta är det intressant att påpeka, i linje med Arwidi (2005), att BSC är att anse som ett bra komplement till budgeten, som skulle kunna vara ett motiv till att svenska kommuner väljer att implementera BSC. Vid användning av BSC är det av stor vikt att integration sker med budgeten, för att styrkortet skall hållas levande. Planering och uppföljning av verksamheten bör ske utifrån styrkortet för att det ska fungera på bästa möjliga sätt och för att undvika dubbla system. Metoden kommer att få ett mindre värde om inte styrkortet blir en del av budget, delårsrapporter och årsredovisning. (Ericsson & Gripne, 2002)

3.5 Sammanfattning av teoretisk referensram

I detta kapitel har vi gjort en genomgång av motiv, utformning och användning av styrmodeller i organisationer. Utifrån relevant litteratur har vi skapat en teoretisk referensram kring de olika områdena. Referensramen kommer fortsättningsvis i denna studie styra datainsamlingen samt analysen av det insamlade materialet. Nedan har en figur konstruerats innehållande den data som ligger till grund för studien.

MOTIV	UTFORMNING	ANVÄNDNING
<ul style="list-style-type: none"> • Tidpunkt då BSC infördes • Vem som låg bakom införandet • Hur man kom i kontakt med BSC • Alternativa styrmetoder • Motiv till införandet av just BSC 	<ul style="list-style-type: none"> • Typ av verksamhet och på vilken nivå BSC är infört. • Utformningsprocessen • BSC:s koppling till strategi • Perspektiv • Orsak-verkan samband mellan perspektiven • Nya mått • BSC:s koppling till budget 	<ul style="list-style-type: none"> • Hur BSC används • Frekvens vid ändring av mål och nyckeltal • Hur mätningarna utförs • Om BSC utformat program används • Frekvens av mätningarna • Kommunikation av resultat från mätningarna till de anställda • Av vem, hur och när BSC följs upp • Hur målen för BSC måtten sätts • Behandling av avvikelser från uppsatta mål • Användningen över tiden • För- och nackdelar

(Fig. 3. Teoretisk referensram)

4. EMPIRI OCH ANALYS

I detta kapitel beskrivs både empiri och analys av de tre undersökningsområdena: motiv, utformning och användning. Empirin har insamlats med hjälp av det utformade frågeformuläret (bilaga 1). Analysen har gjorts utifrån insamlad empiri och den uppbyggda teoretiska referensramen (kapitel 3).

4.1 Inledning

Denna studie bygger på kvalitativt emiriskt material från 14 kommuner. Detta innebär att empirin på vissa områden är mycket omfattande och informativ. Detta har gjort att vi valt att presentera empirin och analysen av densamma i nära anslutning till varandra. Kapitlet är därför uppdelat i de tre undersökningsområdena: motiv, utformning och användning. I varje av dessa tre delar presenteras först den empirin vi erhållit utifrån frågeformuläret (bilaga 1). Efter presentationen av empirin av de olika delarna inom de tre huvudområden görs en analys av det emiriska materialet.

4.2 Motiv till införande av BSC

4.2.1. Första införandet av BSC ägde rum 1997

Införande:	1997	1999	2000	2001	2003	2004	2006
Antal	1	1	2	1	4	3	2

(Figur 4. När BSC infördes)

Året vi avser ovan, är det år då kommunen införde styrkortet. Den första implementeringen av BSC skedde 1997. Fem respondenter uppger att arbetet med införandet av BSC har präglats av en successiv utveckling. Arbetet har startat i en verksamhet och sedan har detta arbete byggts vidare till andra verksamheter. Tre respondenter berättar att beslut om införande först togs i kommunfullmäktige och två respondenter uppger att beslut om införande togs i

kommunstyrelsen. Som kan utläsas från tabellen ovan, var det vanligast att införandet startade 2003 och 2004.

4.2.1.1 Analys

Den första artikeln som introducerade BSC publicerades 1992 av Kaplan och Norton. Dock har den första implementeringen i de studerade kommunerna skett först 1997. Hellström och Ramberg (2006) har i sin studie funnit tre möjliga förklaringar till varför implementeringen av BSC i svenska kommuner har dröjt ett par år från det att styrmetoden introducerades. Anledningarna till fördröjningen mellan 1992 och 1996 kan möjligen förklaras av att:

- Marknaden var den dominerande paradigmen under 90-talet. I början av 90-talet präglades svenska kommuner av organisatoriska förändringar. Dessa förändringar innebar att organisationerna försökte skapa marknadslösningar. Då marknaden präglades av hög konkurrens och det faktum att då en ny styrmodell implementeras, tar det tid att ersätta den med befintliga styrmodeller alternativt integrera den nya modellen med de äldre. Således sker en tidsfördröjning.
- Styrsystemet ansågs vara för dyrt att implementera och använda.
- Motståndet till ytterligare ett nytt styrsystem.

Vidare beskriver Malmi (1999) att det tar ett tag för varje ny modell att växa och detta är också vad vi funnit i denna studie, då den första implementeringen skedde först 1997. Hellström och Ramberg (2006) har konstaterat att införandet av BSC startades först 1996 i de svenska kommunerna och accelererade efter 1998. Resultatet från denna undersökning stämmer överens med detta konstaterande, då vi har utgått från samma urval som Hellström och Ramberg (2006).

4.2.2 Kommunchefen/direktören den drivande kraften bakom införandet

Aktör:	Kommunchef/dir	Ek.chef	Koncerncontroller	Politiker	Vet ej
Antal	6	3	1	3	1

(Figur 5. Vem som låg bakom införandet)

I sex kommuner var det kommunchefen/direktören som var den drivande kraften bakom införandet av BSC. En av dessa respondenter berättar att kommunchefen slutat i organisationen, vilket också lett till att ingen arbetar aktivt med det och som ett resultat av detta har arbetet stagnerat. Tre respondenter uppger att ekonomichefen var den drivande. I en annan kommun var det koncerncontrollern som låg bakom införandet. Tre av respondenterna uppger att politikerna låg bakom införandet. En respondent uppger att hon inte visste vem det var som låg bakom införandet av styrkortet.

4.2.2.1 Analys

Som kan utläsas av figuren ovan var det vanligast att kommunchefen/direktören låg bakom införandet av styrkortet. Enligt Olve et al. (2003) är det ofta den eldsjäl som satt igång arbetet med BSC, som också senare arbetar med det och håller styrmodellen levande. Om denna person slutar arbeta i organisationen finns risken att styrmodellen tynar bort. Detta är också något som en av respondenterna påtalat. Respondenten menar att det var kommundirektören som låg bakom införandet och när denna slutade blev resultatet att ingen arbetade aktivt med styrkortet. Detta har senare resulterat i att arbetet har blivit rörigt och att det så smått tynat bort.

4.2.3. Kom i kontakt med BSC genom seminarium

Kontaktformer:	Seminarium	Grannkommuner	Nyanställd	Vet ej
Antal	5	3	1	5

(Figur 6. Hur kommunerna kom i kontakt med BSC)

Som kan utläsas av tabellen ovan uppgav fem respondenter att de kommit i kontakt med BSC genom seminarium och konferenser. I tre av dessa fall var det konsultfirmor som höll i dessa seminarier och konferenser. Tre andra respondenter uppger att de kom i kontakt med BSC genom att de sett goda exempel i grannkommuner. En av respondenterna berättar att de kom i kontakt med BSC genom att sjukhuset i kommunen arbetade med BSC. Medarbetare från sjukhuset kom och berättade om BSC och intresset för styrmodellen väcktes då. En av respondenterna uppger att en projektledare från grannkommunen tog det till kommunen då han började arbeta där. Fem av

respondenterna vet inte hur de kom i kontakt med BSC då de inte arbetade där när styrkortet infördes.

4.2.3.1. Analys

Management fashion är en marknad och riktmärke för vilket styrinstrument som är mest lämpat vid en viss tidpunkt. Fashion-setters präglas av en övertygande och stark retorik för att övertyga organisationerna om sitt styrverktygs överlägsenhet. Frågan är om fashion-setters egenintresse är förenligt med organisationernas behov och intresse. (Kieser, 1997) Abrahamsons (1991) modell försöker förklara hur en organisation agerar beroende på vilka påtryckningar och förutsättningar som finns. Han talar om ett fashion-perspective, där fashion-setters spelar en betydande roll i organisationernas val av styrmodell. I detta perspektiv har organisationerna en tendens till att imitera andra organisationer. Det spelar här mindre roll vilken modell organisationen väljer att implementera, utan snarare om vilken organisation som skall imiteras. Fashion-setters har en stor roll i detta perspektiv. Eftersom organisationerna verkar i en osäker miljö i detta perspektiv, kommer de att imitera styrmodeller som marknadsförs av fashion-setting organisationer. I nära anslutning till detta resonemang, kom även Malmi (2001) fram till att majoriteten av organisationerna i hans undersökning hade erhållit information från konsulter. Respondenternas svar i vår studie överensstämmer med Abrahamssons (1991), Kiesers (1997) och Malmis (2001) undersökningar, då seminarierna starkt påverkade organisationernas val av styrmodell.

Vidare innebär Abrahamson (1991) fad-perspective att organisationers beslut att implementera en viss styrmodell härstammar från imitation av andra organisationer. Skillnaden mellan fad och fashion är att organisationerna i fad-perspective väljer att imitera andra organisationer inom samma grupp av verksamheter istället för externa fashion-setters. I denna studie har vi också kommit fram till att en del kommuner valt att imitera andra kommuner vid valet av styrmodell. Fad-perspective består av tre faktorer: kommunikation av kunskap, det sociala samspelet samt det ekonomiska intresset som finns. Vi anser att respondenternas svar överensstämmer tydligast med kunskapskommunikation som innebär att organisationer imiterar varandras val av styrmodell först då de samlar erfarenhet från andras implementeringar. För organisationer innebär detta att eventuella oklarheter med modellens användningsområde och syfte tydliggörs. (Abrahamson, 1991) Fördelarna med imitation betonas också av DiMaggio & Powell (1983) som en möjlighet för organisationer att utvärdera andra organisationers utfall vid implementeringen

av en viss modell. Konkret innebär detta för den imiterande organisationen en ökad insikt i de styrkor och svagheter som finns i modellen. Vidare ger denna insikt och erfarenhet av andra organisationers tidigare införande, en möjlighet att reducera implementeringskostnaderna.

4.2.4 Inga alternativa styrmetoder fanns i åtanke vid införandet av BSC

Alternativa styrmetoder:	Ja	Nej	Vet ej
Antal	0	9	5

(Figur 7. Om det fanns några alternativa styrmetoder)

Frågan som ställdes var om det fanns några alternativa styrmetoder som kommunerna hade i åtanke vid införandet av BSC. De respondenter som visste om det fanns några alternativa styrmetoder, uppgav alla att de inte hade några alternativa styrmetoder i åtanke vid införandet av BSC. Fem respondenter säger att de inte känner till detta då de inte arbetade i organisationen när styrkortet infördes.

4.2.4.1 Analys

Att inte några alternativa styrmetoder fanns i åtanke vid införandet av BSC kan möjligen förklaras av organisationers strävan efter att minska fokus på enbart den finansiella styrningen. Enligt Kieser (1997) är även timingen för innovationens publicering av yttersta vikt. Respondenternas svar antyder på att timingen för BSC var optimal då syftet med modellen överrensstämde väl med organisationernas behov vid den tidpunkten.

4.2.5 BSC skapar en större tydlighet i målen

Varför BSC:	Styr mot vision	Helhetsbegrepp i styrningen	Förbättra tidigare modell	Större tydlighet i målen	Fokus andra perspektiv	Gem. plan-verktyg	Vet ej
Antal	1	1	1	5	4	1	1

(Figur 8. Varför valdes just BSC)

Svaret på varför kommunerna valt att implementera just BSC är väldigt divergerande. En respondent berättar att BSC valdes för att det är en metod som styr mot visionen. En annan kommun införde BSC för att skapa ett helhetsbegrepp i styrningen. En av respondenterna menar att de ville utvidga och förbättra sin dåvarande styrform. De hade redan en liknande modell, men BSC ansågs säkerställa att informationen i perspektiven inte gick förlorad. Fem respondenter uppger att BSC skapar en större tydlighet vad gäller målen. Metoden gör att det blir lättare för de anställda att se så att de arbetar med rätt saker. En av dessa kommuner har infört BSC 2006 och med anledning av lagkravet om god ekonomisk hushållning måste verksamheterna nu formulera mål som har betydelse för god ekonomisk hushållning. I detta arbete är BSC ett bra verktyg för att koppla ihop resursförbrukningen med verksamhetens mål. En annan av dessa respondenter menar att BSC möjliggjort att mer tid skapas för att ta fram mål. I budget, verksamhetsplan och årsredovisning ska mål tas upp och detta har nu blivit mycket tydligare. Fyra respondenter menar att styrningen innan endast fokuserat på det ekonomiska och att BSC har gjort det möjligt att fokusera på andra perspektiv i styrningen. Det är ett sätt att balansera upp vad som faktiskt görs i verksamheten och vad de får för pengarna. En balans skapas mellan det finansiella och verksamhetsmålen. En annan respondent menar att det tidigare fanns en spretighet i organisationen. Med anledning av detta ville de skapa ett gemensamt planeringsverktyg. En av respondenterna uppger att han inte arbetade i organisationen vid införandet och att han därmed inte vet varför just BSC infördes.

4.2.5.1 Analys

Svaren från intervjuerna överensstämmer till viss del med de orsaker som Malmi (2001) diskuterar om varför BSC implementerats. Malmi (2001) menar att BSC är en metod som styr mot strategi/vision och detta anser också en av respondenterna vara anledningen till införandet av styrkortet. Även Kaplan och Norton (2000) diskuterar detta och menar att många organisationer har problem med att binda det strategiska arbetet till den operationella verksamheten och BSC anses vara ett sätt att lösa detta problem. Som diskuterats ovan anger majoriteten av respondenterna att BSC möjliggör en större tydlighet vad gäller målen. Undersökningen av Malmi (2001) visar inte på att BSC införs för att skapa en större tydlighet i målen. En anledning till att detta inte uppkommit som skäl i Malmis (2001) undersökning, men att vi funnit det, kan vara på grund av kravet att kommunerna ska arbeta med mål. Som diskuterats ovan ansåg en del respondenter att BSC skapar en möjlighet att även fokusera på andra perspektiv i styrningen än

bara det ekonomiska. Detta är också ett skäl som Malmi (2001) funnit som orsak till implementeringen av BSC.

4.3 Utformning

4.3.1. Styrkort i alla nämnder och kommunala bolag

Organisatorisk nivå:	Övergripande	Nämnd	Förvaltning
Antal	12	14	13

(Figur 9. På vilken typ av verksamhet och nivå BSC är infört)

Som tabellen ovan visar, har 12 av de studerade kommunerna infört styrkortet på central nivå, vilket innebär att de har ett övergripande styrkort för hela kommunen. Dessa styrkort ska hanteras av alla verksamheter. De olika nämnderna och bolagen ska sedan arbeta efter det övergripande styrkortet och utveckla sina egna styrkort i linje med dessa. Alla tillfrågade respondenter uppger att BSC är infört i kommunens alla nämnder och eventuella kommunala bolag. 13 kommuner har infört styrkortet på förvaltningsnivå.

4.3.1.1 Analys

Att införa ett övergripande styrkort kan vara ett bra tillvägagångssätt enligt en del respondenter som menar att detta skapar en tydlighet i hur kommunen ska arbeta. De olika nämnderna utgår från det övergripande styrkortet och detta gör att det blir en röd tråd i styrningen där kommunens övergripande styrning genomsyras i de olika nämnderna. Det övergripande styrkortet blir således ett sätt att presentera och följa upp det gångna årets arbete. Då en kommun är uppbyggd av olika nämnder och förvaltningar som till stor del har olika verksamheter blir det svårt för en kommun att använda sig av de fördelar som normalt sätt förknippas med ett centralt implementerat styrkort. Ett exempel på en sådan fördel är att det normalt sätt går att jämföra nyckeltal mellan olika enheter med samma verksamhet, en fördel som blir svår att dra nytta av då en kommun har den organisatoriska utformning som den har. Däremot kan ett övergripande styrkort för hela kommunen vara fördelaktigt då möjlighet skapas till en jämförelse med andra kommuner som

oftast bedriver samma verksamheter. Organisationens utformning av styrkortet möjliggör således en extern benchmarking.

Som framgår ovan har alla kommuner infört styrkort på nämndnivå och nästan alla har ett styrkort på förvaltningsnivå. Med tanke på kommunens organisatoriska utformning, där olika förvaltningar har olika förutsättningar kan detta vara ett bra sätt att utforma BSC. Det är av stor vikt att de enskilda förvaltningarna har egenutformade styrkort som är anpassade efter deras faktiska verksamhet (Lindvall, 2001). Den lokala utformningen av BSC lämnar således utrymme för en olikartad uppbyggnad vilket bör anses som mest fördelaktig då nämnderna och förvaltningarna bedriver olika verksamheter. Det blir också ett sätt för enheter längre ner i organisationen att utveckla sina verksamheter då de aktivt arbetar med målformulerings- och uppföljningsprocesser som är direkt kopplade till deras egen verksamhet.

4.3.2 Införandet en lång process

Införandeprocessen:	Arbetsgrupp	Konsultfirma	Vet ej
Antal	8	4	2

(Figur 10. Vem som infört BSC)

Tre av de tillfrågade uppger att arbetet med att implementera BSC startade i någon utvald nämnd som fungerade som pilotprojekt. Därefter infördes styrkortet i de resterande nämnderna. Fyra respondenter uppger att utformningsprocessen har varit en lång process. En av dessa menar att det tagit två år att bara bygga upp grunden av BSC. En respondent berättar att kommunen införde BSC 2003, men trots detta anser respondenten att de fortfarande befinner sig i införandefasen. Åtta kommuner har haft en utsedd arbetsgrupp som ansvarat för införandet av styrkortet. Arbetsgruppen har hanterat arbetet med att få ut BSC och de har varit en slags konsult- och experthjälp till de olika verksamheterna. Vidare framkommer det att den ansvariga arbetsgruppen inte endast har bestått av anställda som arbetar med ekonomi utan även anställda med annan bakgrund. En av de åtta som bildat arbetsgrupp, menar att BSC först förankrats på den politiska nivån i nämnden och sedan har dessa mött områdeschefer och personal ute i nämnderna där fokusgrupper bildats. Denna process gör att medarbetarna längst ut i organisationen också känner att de kan vara med och påverka. En annan respondent som ingår bland de åtta, uppger att en

projektgrupp sattes samman där förslag lades fram på hur styrkortet skulle se ut. Detta förslag lades sedan fram till politikerna och den högsta ledningen, som sedan bestämde innehållet. Två av respondenterna kan inte svara för hur utformningsprocessen ser ut då de blivit anställda i kommunen efter införandet av styrkortet. Fyra kommuner har anlitat en konsultfirma som hanterat implementeringen av BSC. En av de tillfrågade uppger att de tagit in konsulter som varit med och utbildat en styrgrupp som sedan blivit ansvariga för implementeringen. Denna styrgrupp bestod av en ekonom, en personalansvarig och en verksamhetsutvecklare som sedan varit med i arbetet där de hjälpt politikerna att ta fram ett övergripande styrkort. Två av de fyra som uppger att en konsultfirma har anlåtats vid implementeringen, uppger att modellen dock inte varit en klar modell, utan vissa justeringar har fått göras för att den ska passa verksamheten bättre.

4.3.2.1 Analys

Ericsson och Gripne (2002) anser att införandet av BSC bör starta som ett pilotprojekt i någon utvald organisatorisk enhet och detta uppger också en del respondenter att de har gjort. Som sagts ovan uppger en del respondenter att det tagit lång tid att införa styrkortet. En intressant iakttagelse är att en kommun har infört styrkortet 2003 och trots detta anser de sig fortfarande vara i införandefasen. Detta resonemang går i linje med tidigare undersökningar som visar att det tar ett par år att implementera en ny styrmodell i en organisation. Hellström och Ramberg (2006) refererar till Kotter (1995) som menar att det vanligtvis tar upp till fem år för att implementera en ny styrmodell.

Som tidigare sagts, framkom det att några kommuner haft arbetsgrupper som hanterat införandet av styrkortet. Olve et al. (1997) uppger att det är av stor vikt att denna arbetsgrupp består av både ekonomer och icke-ekonomer då dessa sedan kan ses som representativt för hela organisationen. Av de kommuner som tillsatt en ansvarig arbetsgrupp uppger också de flesta att arbetsgruppen bestått av både ekonomer och icke-ekonomer, för att skapa en så bra helhetssyn som möjligt.

Några kommuner har använt sig av konsultfirmor vid implementeringen av styrkortet. Dock menar Olve et al. (2003) att problem kan uppkomma då organisationer väljer detta tillvägagångssätt. Det är viktigt att organisationerna endast tar hjälp av konsultfirman i form av vägledning för att diskutera lämplig utformning. Då olika organisationer är unika, är det av stor vikt att införandet sker utifrån den aktuella organisationen. Två av respondenterna har också

uppgett denna problematik. En av respondenterna menar att kommunen tagit hjälp av en konsultfirma vid implementeringen av BSC. Det visade sig senare att de mått som utarbetats vid implementeringen inte var bra. Vissa korrigeringar fick då göras så att dessa blev mer mätbara. En annan respondent uppger också att de tagit hjälp av en konsultfirma vid införandet. Denna respondent påpekar att de inte var nöjda med utformningen, utan vissa anpassningar fick göras så att modellen skulle passa organisationen bättre. Detta resonemang går i linje med resonemanget av Olve et al. (2003) ovan, som menar att det är viktigt att styrkortet anpassas till den aktuella verksamheten. Det går inte att låta en konsult sköta hela implementeringen. Det är viktigt att någon i organisationen är med vid införandet så att styrkortet anpassas till verksamheten

4.3.3 BSC kopplat till vision

Koppling till:	Strategi och vision	Vision	Ingen koppling
Antal	5	8	1

(Figur 11. Hur BSC är kopplat till strategi/vision)

Åtta respondenter menar att kommunen inte använder sig av ordet strategi, utan istället används vision. Dock anger fem respondenter att BSC är kopplat till både strategi och till vision. Två respondenter uppger att visionen gjorts utifrån fokusområden som politikerna satt upp och genom detta tillvägagångssätt skapas en röd tråd i styrningen. En av de tillfrågade talar om att visionen för kommunen är det övergripande och att det sedan i varje perspektiv finns långsiktiga mål (strategier) för hur visionen skall uppnås. Endast en kommun saknar helt en koppling mellan BSC och strategin. Tidigare fanns dock en koppling, men på grund av nyval i kommunfullmäktige så infördes en ny strategi som inte längre var kopplad till styrkortet. Denna respondent påpekar dock att arbetet med BSC har stagnerat något då ingen längre arbetar aktivt med det.

4.3.3.1. Analys

Det är av stor vikt att styrkortet kopplas till organisationens strategi och vision och som diskuterats ovan har detta gjorts i en del kommuner. Några respondenter uppger att de inte har något som heter strategi, utan istället används en vision. Då visionen utarbetas utifrån politisk

nivå, leder detta till att politiken förankras på ett tydligt sätt ned i verksamheten. Den kommun som inte har kopplat BSC till strategi eller vision har också berättat att deras BSC inte används som det borde då det inte längre finns någon som aktivt arbetar med det i organisationen. Detta fenomen har tidigare initierats av Nilsson och Rihm (2007) som menar att ett bristande engagemang av ledning och medarbetare kan leda till att styrinstrumentet försvinner.

4.3.4 Antal perspektiv

Perspektiv:	Fyra	Fem
Antal	7	7

(Figur 12. Antal perspektiv)

Av de studerade kommunerna använder sig 50 % av 4 perspektiv och 50 % använder 5 perspektiv i sitt styrkort. Bland de kommuner som använder sig av fyra perspektiv, är de vanligaste perspektiven ekonomi, medborgare/kund, process och utveckling. Två av de sju kommuner som använder sig av fyra perspektiv har emellertid valt att använda sig av ett medarbetarperspektiv istället för ett process- eller utvecklingsperspektiv. En kommun använder sig av perspektiven ekonomi, medborgare, personal och verksamhet. Skillnaden mellan de som har fyra respektive fem perspektiv i sina styrkort ligger oftast i ett femte perspektiv som består av medarbetare. Dock har en av de kommuner med fyra perspektiv ett perspektiv som kallas arbetssätt istället för process, och där innefattas även medarbetarna. En annan kommun har medarbetare/arbetssätt perspektiv och en annan har ett perspektiv som kallas arbetssätt/process. De kommuner som har fem perspektiv i sitt styrkort har alla ungefär samma perspektiv. Dessa är ekonomi, medborgare/kund, medarbetare, processer och utveckling. Benämningen av de olika perspektiven skiljer sig dock något åt. Tre av de kommunerna som har fem perspektiv, har istället valt att kalla kundperspektivet för kund/brukare. Utvecklingsperspektivet har också olika benämningar som utveckling/tillväxt, hållbar utveckling och samhällsperspektivet.

4.3.4.1 Analys

För att ett styrkort ska ha överskådlighet anses det enligt Ericsson och Gripne (2002) att fyra till fem perspektiv är det optimala. Vid användning av alltför många perspektiv finns risken för ett informationsöverflöd. Alla studerade kommuner ligger inom ramen som Ericsson och Gripne (2002) rekommenderar. Några av de studerade kommunerna har de perspektiven som Kaplan och Norton föreslår. Det enda som skiljer sig kan vara benämningen av perspektiven. Eftersom det är en kommun som studeras kallas oftast kundperspektivet för medborgare/kund eller brukare/kund istället. Som sagts ovan har också en del av kommunerna infört ett eget perspektiv för medarbetarna och enligt Ax och Björnenak (2005) är detta också det mest förekommande komplementet till de fyra andra perspektiven. Trots att några kommuner inte har med ett eget medarbetarperspektiv brukar medarbetarna istället inbegripas i processperspektivet. Dock menar Ericsson och Gripne (2002) att det är viktigt att medarbetarna belyses i ett eget perspektiv då dessa har en avgörande roll för hur verksamheten går.

4.3.5 Vanligare att det inte förekommer ett orsak-verkan samband

Orsak.verkan:	Ja	Nej
Antal	6	8

(Figur 13. Om orsak-verkan samband föreligger)

På frågan om hur de olika perspektiven förhåller sig till varandra svarade sex respondenter att det finns ett orsak-verkan samband. En av respondenterna förklarade detta samband genom att beskriva innebörden av de olika perspektiven: vad gör vi för medborgare/kund, hur arbetar vi för medborgare/kund, vad behövs göras för att möta framtida behov och vad kommer detta att kosta att genomföra. Således beskrivs en tydlig röd tråd genom de olika perspektiven. Åtta av respondenterna menar att perspektiven inte har något orsak-verkan samband. Perspektiven anses utgöra lika viktiga delar av verksamheten, vars relation till varandra är mer av ett komplementärt förhållande.

4.3.5.1 Analys

För att BSC ska uppnå största effektivitet anser Kaplan och Norton (1999) att det bör finnas ett orsak-verkan samband mellan perspektiven. Dock ansåg endast sex av respondenterna att det förelåg ett sådant samband i kommunens styrkort. Många av respondenterna är något osäkra vid svaret på denna fråga. De verkar inte ha helt klart för sig om det föreligger ett sådant samband eller ej. Orsak-verkan samband har kritiserats av Nörreklit (2000) där hon menar att en process inte behöver påverka en annan process. En del respondenter påtalar att något aktivt orsak-verkan samband inte föreligger, utan perspektiven är fristående och anses snarare vara komplement till varandra.

4.3.6 Införandet har resulterat i att kommunerna använder nya mått

Nya mått:	Ja	Nej
Antal	14	0

(Figur 14. Använder kommunerna sig av nya mått eller samma som tidigare)

Införandet av BSC har i alla tillfrågade kommuner resulterat i en användning av nya mått. Respondenterna uppger att de fortfarande till viss del använder sig av samma mått som tidigare, men att en upprensning nu har gjorts och att nya mått lagts till. Två respondenter uppger att BSC resulterat i en ökad medvetenhet på måtten nu och att det blivit mer fokus på de mjuka måtten som medborgare, brukare och medarbetare. Denna fokus fanns inte i samma utsträckning tidigare. Två respondenter uppger att det sker en ständig utveckling där måtten hela tiden följs upp och utvärderas och de mått som är mindre bra byts ut. En av respondenterna påpekar att det tidigare fanns mått utan uttalade mål som aktivt följdes upp. En annan respondent menar att införandet av BSC resulterat i en större tydlighet att mått faktiskt skall användas.

4.3.6.1 Analys

Som framgår av resonemanget ovan har alla kommuner börjat använda sig av nya mått till följd av införandet av BSC och då främst av mer icke-finansiella mått. Ett av huvudsyftena med BSC

är just att komplettera den mer renodlade finansiella styrningen med icke-finansiella mått (Igelström, 2004). Detta mer övergripande synsätt på hela verksamheten var något som inte fanns tidigare enligt respondenterna och upplevs därmed som positivt. Ericsson och Gripne (2002) anser att det krävs en kontinuerlig utveckling av instrumentet för att BSC ska fungera. Detta är också något som en del respondenter påtalar att de gör. De menar att arbetet med styrkortet är under ständig utveckling. Måtten följs ständigt upp och utvärderas och sedan byts de mått ut som är mindre bra.

4.3.7 Vanligt att BSC är kopplat till budget

Koppling budget och BSC:	Ja	Nej
Antal	13	1

(Figur 15. Om det finns någon koppling mellan budget och BSC)

Endast en respondent uppger att det inte finns någon koppling mellan kommunens BSC och dess budget. Resterande respondenter uppger att BSC är en naturlig del av budgetprocessen. Fyra respondenter uppger att det i kommunens budget förs en diskussion om vilka mål kommunen har, för att sedan komma fram till vad dessa mål kommer att kosta att genomföra. Efter en genomgång av kommunernas budgetdokument har det visat sig att de flesta kommuners styrkort finns presenterade där. Först presenteras det övergripande styrkortet, om ett sådant finns och sedan presenteras de olika nämndernas styrkort.

4.3.7.1 Analys

Johansson (1998/1999) menar att BSC är ett bra verktyg för att sammankoppla strategier med budget. Han anser, liksom Arwidi (2005) att BSC är ett bra komplement till budget. Många av dagens BSC användare arbetar också med styrverktyget som ett komplement till budgeten (Lindvall, 2001). Ax och Björnenak (2005) antyder i sin studie på att det finns ett speciellt ”swedish-BSC-package”, där en del innebär att BSC kan användas istället för budget. Respondenternas svar förkastar detta uttalande, då budget är en obligatorisk del i svenska kommuner. Arwidi (2005) anser att då inte BSC följer budgeteringens strikta måttanvändning, kan det ses som en länk mellan formella och informella informationssystem. Detta ger

organisationerna en möjlighet att genom generering och värdering av olika verksamhetsmål inom olika enheter, att arbeta med en mer visionärt inriktad strategiformuleringsprocess än den som skapas genom budgeteringen. (Arwidi, 2005) Vidare menar Johansson (1998/1999) att BSC skall ses som en länk mellan strategier och budget. Trots att det ibland diskuteras om BSC ska ses som ett komplement till budgeten så framkommer det både genom Kaplan och Norton (1999) och genom praktisk användning, att BSC och budgeten snarare skall ses som ett komplement till varandra. För att BSC ska fungera på bästa möjliga sätt och för att det ska hållas levande är det enligt Ericsson och Gripne (2002) viktigt att BSC integreras i budgeten. Som påtalats ovan är det endast en kommun som inte har en koppling mellan budget och BSC. Respondenten som svarar för den kommun som inte har en koppling mellan budget och BSC uttrycker ett missnöje med att det inte finns någon koppling. Denna kommun är i inledandefasen och detta kan också vara anledningen till att denna koppling saknas.

4.4 Användning

4.4.1 Uppföljning och planering

BSC användningsområden:	Uppföljning	Planering	Osäkert
Antal	12	7	1

(Fig. 16. BSC användningsområden)

Uppföljning är det användningsområde som mest frekvent (12 stycken) återkommer i respondenternas svar. Uppföljning av BSC nämns ofta som en del av den traditionella budgetuppföljningen. På samma sätt som man traditionellt tar fram det ekonomiska resultatet från föregående år så följer man numera också upp hur väl man når målformuleringen i de övriga perspektiven. Detta gör, enligt respondenterna, att förbättringsområden i andra former än rent ekonomiska lyfts fram och åtgärdas efter förmåga. Respondenterna menar att det således blir en bredare uppföljning än tidigare, en uppföljning som blir en del av det traditionella budgetarbetet. En av respondenterna menar att arbetet med BSC blir ett verktyg för att följa upp och säkerställa kvalitetsnivån i kommunen, då de har målformuleringar och genomför mätningar av ”mjuka” värden som till exempel äldreomsorg och skola.

I nära anslutning till uppföljningsarbetet i budgetprocessen så används BSC även som ett planeringsverktyg av sju respondenter. Uppföljningen av styrkortet från fjolåret används för att planera nästkommande år. Ett exempel på detta är att politikerna använder BSC som en vägvisare vid sammanträde för att ta fram planerings- och beslutsunderlag. Således vill de skapa en tydlig styrning genom att finna en röd tråd genom styrningsprocessen. Detta genom att använda BSC som ett verktyg för målformulering, utvärdering och uppföljning som sedan ligger till grund för planeringsarbetet och framtida beslut. Den röda tråden genom styrningsprocessen anses ge en ökad delaktighet i organisationen då styrningsarbetet blev tydligare.

Vidare anses BSC förbättra dialogen kring styrningen då mer icke-finansiell, bredare, informationsinsamling görs. Fler blir delaktiga i informationsinsamlingsprocessen vilket leder till en bredare insikt i styrningsprocessen som därmed möjliggör en bredare dialog på området. BSC blir ett rapporteringsverktyg som engagerar fler människor än den traditionella, strikta finansiella styrningen.

Bredden i BSC:s informationssammanställning gör också att ett ständigt förbättringsarbete krävs bland annat med avseende på uppföljnings- och planeringsområdet. Då mycket och i vissa fall otydlig information, relativt den strikt ekonomiska, krävs ett ständigt arbete med metodiken kring insamlingen och uppföljningen av informationen.

Två respondenter var emellertid något tveksamma till användningsområdet. Det upplevs som något av formalia att inte glömma bort perspektiven. BSC anses fungera någorlunda som ett strategiskt instrument, men inte som ett verktyg för att påverka den dagliga verksamheten för den anställde. Vidare framför en av respondenterna, snarare förvirrade än kritiska, att användningsområdena för BSC är osäkra.

4.4.1.1 Analys

BSC kan användas på olika sätt i olika organisationer och det är även en av styrkorna med modellen (Lindvall, 2001). Denna möjlighet utnyttjas också av respondenterna, dock är de övergripande användningsområdena av samma slag i samtliga kommuner. Då BSC innefattar fler dimensioner av verksamheten, blir uppföljningen och planeringen således mer omfattande men också mer preciserad då informationen som analyseras kommer från fler delar av organisationen.

Detta är resultatet av ett av BSC främsta syfte, nämligen att komplettera den finansiella informationen med mer icke-finansiell information (Olve et al., 1997). Då fler delar av organisationen har ett informationsansvar blir det samtidigt fler delaktiga i och medvetna om styrningen i organisationen. Det bredare uppföljnings- och planeringsarbetet resulterar således inte endast i att organisationen får en mer ingående bild av sin verksamhet utan det verkar också till att få fler i organisationen medvetna om styrningsprocessen.

Förutom att komplettera den finansiella informationen med mer icke-finansiell information är BSC ett verktyg för att formulera och implementera organisationers strategier (Olve et al., 1997). Enligt Malmi (2001) kan arbetet med att överföra strategin till den operativa verksamheten vara en av de bidragande anledningarna till att organisationer väljer att implementera BSC. Två respondenter är emellertid inte så imponerade av BSC:s användningsområden. En av dem menar att arbetet med BSC präglas av formalia att inte glömma några av perspektiven. Det är anmärkningsvärt att en organisation väljer att införa en modell för att förbättra styrningen när arbetet med densamma upplevs som ett formkrav utan någon egentlig substans. Den andra respondenten menar att användningen av BSC som ett strategiskt instrument (Olve et al., 1997; Malmi, 2001) inte upplevs som speciellt funktionellt. BSC medför inte en förändring av den operativa verksamheten. Således har ett av huvudsyftena med BSC misslyckats, nämligen att koppla strategin i organisationen till det dagliga arbetet.

Vidare kan det anses anmärkningsvärt att en kommun var osäker på användningsområdena för BSC. Argumentet för detta var att de befinner sig i införandefasen. Trots detta kan man ställa sig frågande till varför kommunerna tar till sig BSC om de inte är säkra på hur det skall användas. Användningsområdena bör rimligen vara relativt klara då man väljer att införa en styrmodell.

4.4.2 Årlig utvärdering av mål

Hur ofta ändras mål:	Ettårig process	Varierar	Osäkert
Antal	9	5	1

(Fig. 17. Hur ofta ändras mål)

Förändringarna av målen varierar mycket beroende på vilket typ av mål det rör sig om. Respondenterna påtalar att målens natur blir avgörande, då vissa är långsiktiga och andra kortsiktiga. Av respondenternas svar skulle man förmodligen kunna skriva att denna variation är genomgående hos alla respondenter, men det var emellertid endast fem respondenter som explicit uttryckte detta. Vidare upplevs förändringsarbetet av målen följa en ettårig process enligt nio respondenter. Målutvärderingsprocessen sammanfaller då med den årliga uppföljningen av styrkortet. Anledningarna till förändringarna kan enligt respondenterna vara att målen är uppfyllda och för ambitiösa på grund av bristande erfarenhet i målformuleringsprocessen. Detta kan exempelvis ta sig i uttryck genom att målen inte går att mäta på ett adekvat och bra sätt. Det innebär således i de flesta fall att detta är en process som präglas av ständig anpassning och utveckling till följd av nya förutsättningar i regler och normgivning, men även förändringar i omvärlden. Det fanns emellertid en respondent som var osäker på när målen ändrades.

Det finns således inga inarbetade system för kontinuerliga förändringar av mål och nyckeltal. Tvärtom eftersträvas kontinuitet och stabilitet i de fallen inte nya förutsättningar tvingar organisationer till förändringar. Vidare upplevs BSC skapa en tydlighet att organisationen måste formulera mål, vilket är en positiv process som upplevs ge en positiv injektion i organisationen då fler blir engagerade och får en ökad insikt i styrarbetet.

4.4.2.1 Analys

Det är av stor vikt för en organisation att formulera både kortsiktiga och långsiktiga mål. De kortsiktiga målen bör ha en varaktighet på 3 till 18 månader och de långsiktiga bör sträckas sig över en två till femårs period (Olive et al., 1997). Respondenterna följer således dessa intervall då de utvärderar och i de fall det är aktuellt ändrar sina mål vid den årliga uppföljningen om målen är uppfyllda.

Enligt Ericsson och Gripne (2002) samt Lindvall (2001) bör det totala antalet målformuleringar hållas nere då för många mål riskerar att försvåra uppföljningen samt att det väsentliga skymms av det mindre viktiga. Detta är också en av anledningarna till att en del respondenter ändrade sina mål. Respondenterna menar att en bristande erfarenhet i målformuleringsprocessen gör att de var tvungna att ändra sina alltför ambitiösa mål. Det är viktigt att målen som organisationen sätter är

realistiska och möjliga att uppfylla, annars riskerar styrkan i målstyrningen gå förlorad i likhet med respondenterna i denna studie (Olve et al., 1997).

Vidare anses arbetet med målformuleringar som positivt då fler blir engagerade i styrprocessen. En av styrkorna med BSC anses enligt Ericsson och Gripne (2002) vara att man på ett lättare sätt kan förankra en mer heltäckande bild av organisationen och den verklighet som medarbetarna arbetar i. Respondenternas svar överensstämmer således med Ericsson och Gripnes (2002) utsaga, då en bredare målformuleringsprocess engagerar fler medarbetare i organisationen än i den traditionella mer finansiella styrningen. Detta ger medarbetarna på sikt en bättre insikt i den verksamhet de arbetar i. En ökad känsla av delaktighet och betydelse för organisationen bör öka motivationen och ansvarskänslan för det arbete de bedriver, vilket i förlängningen är en positiv utveckling för organisationen i stort.

4.4.3 Frekvensen av mätningarna

Hur ofta utförs mätningar:	3 ggr/år	1 gång/år	Varierar
Antal	4	3	7

(Fig. 18. Frekvensen av mätningarna.)

Enligt sju respondenter varierar frekvensen på mätningarna beroende på vilken typ av mätning som skall genomföras. Större enkätundersökningar genomförs med större mellanrum än till exempel en mätning i det finansiella perspektivet. Attitydundersökningar hos invånarna i kommunen är ett exempel på en mätning med låg frekvens. Av de respondenter som gav konkreta svar på denna fråga fanns det fyra stycken som genomförde mätningar tre gånger/år, två delårsrapporter (april och augusti) och vid årsboksslutet. Detta kan emellertid variera inom kommunen beroende på vilken nivå mätningarna görs.

Årliga mätningar är enligt tre respondenter standard, då främst i samband med årsboksslutet. Det finns dessutom mätningar som är av sådan karaktär att de endast kan utföras en gång per år, som till exempel andelen skolelever med godkänt betyg.

4.4.3.1 Analys

Då BSC är ett instrument för att integrera fler dimensioner av organisationens verksamhet i styrningen (Olive et al., 1997), återspeglas detta också i frekvensen av mätningarna som görs. BSC bidrar till att man i större omfattning fångar ”mjuka” värden och mål som äldreomsorg, skola och attitydundersökningar av invånarna i kommunen. Detta sätter begränsningar i hur ofta måluppfyllelsen kan mätas i alla perspektiven. Skolan som till exempel mäter andelen elever med godkänt betyg är av måttets natur endast genomförbart en gång per år, medan det i ekonomiperspektivet är möjligt med mer frekventa mätningarna då denna typ av data finns tillgänglig löpande under året. Således varierar frekvensen på mätningarna beroende på vilket mål det rör sig om.

Enligt Olive et al. (1997) bör de kortfristiga målen mätas relativt ofta, om möjligt varje månad. Mätningar av de långsiktiga målen skall mätas minst en gång per år, dock helst en gång per kvartal för en effektiv styrning. Detta resulterar i att mätningarna kan variera i frekvens dels beroende på vilken typ av mål det handlar om men även beroende på vad organisationen anser som effektivt för sin styrning. Respondenternas svar belyser också denna variation. Mätningarna som görs tre gånger per år syftar främst till då det från centralt håll krävs en inrapportering för en övergripande sammanställning. De mer kortsiktiga målen som sjukfrånvaro och budgetmål rapporteras mer frekvent. Den centrala inrapporteringen är emellertid inget som hindrar nämnderna/förvaltningarna från att utföra mätningar mer frekvent i sina styrkort. Därmed utnyttjar kommunerna de fördelar som finns med ett lokalt utformat styrkort samtidigt som de har en central sammanställning. Då nämnderna/förvaltningarna kan genomföra mätningar och utforma styrkortet efter sin egen specifika verksamhet leder detta till ett aktivt arbete och utveckling av den lokala verksamheten.

4.4.4 Manuellt alternativt IT-baserad informationsinsamling

Manuell eller IT – baserad datainsamling:	Manuell	IT – baserad
Antal	13	1

(Fig. 19. Manuell eller IT – baserad datainsamling)

Datansamlingen till BSC görs manuellt av 13 respondenter. Endast en av respondenterna har ett speciellt IT-verktyg för BSC, Cockpit¹. Anledningarna till varför mycket av insamlingen sker manuellt varierar bland respondenterna. En respondent anger att måtten i BSC är att anse som relativt långsamma vilket gör ett IT-verktyg mindre aktuellt. För en respondent är grunderna för hur de skall arbeta med BSC inte riktigt klara, därav avvaktar de med att införa ett IT-verktyg då detta kan tendera att bli styrande för hur arbetet skall bedrivas. En tredje respondent uppger att de haft ett IT-verktyg för BSC men att de upphört att använda det. Programmet anses från centralt håll vara opraktiskt då rapporterna som skrevs ut var överdrivet omfattande, minimum på cirka 70 sidor. Dessutom upplevs det som mycket svårt, ute på nämnderna och förvaltningarna, att lägga in data i systemet. Det krävdes därtill en speciell utbildning för att kunna hantera programmet. Resultatet blev att de skapade en egenutvecklad Excelmodell för datasammanställning, med motiveringen ”alla kan Excel”. Excelmodeller är vanligt även bland de andra respondenterna. Vidare är enkätprogram vanligt förekommande, som support till både framtagning och sammanställning av enkäter.

4.4.4.1 Analys

BSC är ett verktyg för att formulera och implementera organisationers strategier, där strategin kan ses som kopplingen mellan organisationens övergripande vision och det operativa arbetet (Olve et al., 1997). Kopplingen mellan strategi och operativt arbete är en process som bör behandlas noggrant, med många delaktiga för att få den bästa förankringen i organisationen. Således en process där slutprodukten blir en gemensam agenda för hur styrningen skall fungera. Ett IT-verktyg skulle enligt en respondent kunna bli alltför styrande när det gäller att finna rätt förhållningssätt till BSC. Respondenten anser således att det är viktigt att låta den process som Olve et al. (1997) beskriver ta sin tid för att i förlängningen få ett styrkort som används efter deras behov. Detta är enligt vår mening en god motivering till varför kommunerna väljer att avstå från ett IT-verktyg, i alla fall inledningsvis.

¹ Ett webbaserat IT-stöd för såväl Balanced Scorecard som motsvarande koncept. Med stöd av Cockpit Communicator kan företag mäta, styra och belysa sin verksamhet utifrån fler mått än de finansiella. (<http://www.4ghi.com/se/products/CCdefault.asp?link=cc>)

Vidare har en kommun tidigare använt sig av ett BSC utformat IT-verktyg, men på grund av att det var opraktiskt och för avancerat så upphörde användningen. Verktöget krävde en speciell utbildning vilket man kan anta att det saknades resurser till. En avvägning om ifall denna utbildning skulle skapa ett mervärde som översteg kostnaden för utbildningen kan vara en anledning till varför de valde att avsluta användandet av verktöget.

Enligt Olve et al. (1997) är det många som menar att BSC får störst genomslagskraft då styrkortet är kopplat till ett IT-baserat prestations- och stödsystem. Genom bilder och diagram i programmet kan de som arbetar med det få en snabbare och enklare överblick över hur utvecklingen går. Dock anser en respondent att måtten i BSC är långsamma vilket gör att ett IT-verktyg inte effektiviserar arbetet i den omfattning som Olve et al. (1997) talar om. Exempel på långsamma mått kan vara attitydundersökningar i kommunen eller mätningar av andelen skolelever med godkända betyg.

Excel anses av respondenterna vara funktionsdugligt för att täcka de behov som finns, samtidigt som detta anses som något alla kan använda. Man kan dock ställa sig frågan om vilket system som är bäst lämpat för organisationen, Excel eller ett speciellt BSC IT-verktyg, givet lika kunskap i de olika systemen. Svaret på den frågan når vi inte här eftersom alla utom en har valt att inte införa ett speciellt IT-verktyg. Dock menar Olve et al. (1997) att ett styrkort får bäst genomslagskraft då det är kopplat till ett speciellt IT-baserat system. I denna undersökning handlar det om kommuner och det kan kännas som ett rimligt antagande att det kan vara en underliggande kostnadsfråga som ligger till grund för det bristande incitamentet att inför ett speciellt verktyg.

4.4.5 Hur ofta görs mätningar av de olika perspektiven?

Mätningfrekvens i perspektiven:	1 gång/år	2ggr/år	3ggr/år	4ggr/år	varierar	vet ej
Antal	5	1	4	1	2	1

(Fig. 20. Hur ofta görs mätningar av de olika perspektiven)

Frekvensen på mätningarna i de olika perspektiven är jämförbar med mätningarna som görs i det övergripande styrkortet. Det ges emellertid fler exempel på antal mätningarna i perspektiven, men som tabellen visar skulle det kunna sammanfattas som att det varierar en hel del. Det är

emellertid endast två respondenter som uttryckligen anger detta som svar. Variationen förklaras även i detta fall genom att det beror på vad som mäts. En respondent förklarar differensen genom att påpeka att det för information om medarbetare och ekonomi finns välutvecklade system och rutiner för att genomföra mätningar. Liknande system och rutiner finns inte ännu för alla mått i de ”mjukare” perspektiven.

I en del fall är planeringsprocessen styrande, vilket innebär att mätningar endast görs i planeringssyfte. På liknande sätt är uppföljningsarbetet styrande i en del fall då mätningar endast görs för att följa upp årets utfall. Genomgående hos majoriteten av respondenterna görs mätningarna efter måttens natur, där sjukfrånvaro mäts mer frekvent än till exempel långsiktiga mått. En respondent är oklar över hur ofta mätningarna görs i de olika perspektiven.

4.4.5.1 Analys

Enligt Lindvall (2001) är det viktigt att det totala antalet mätningar hålls nere på en praktisk nivå. Samtidigt är det viktigt för en organisation att utveckla både långsiktiga och kortsiktiga mål, där det bör vara en högre frekvens av mätningar i de kortsiktiga än i de långsiktiga målen. Vidare kan de kortsiktiga målen vara att se som delmål till de långsiktiga målen. (Olve et al., 1997) Mätningarna i perspektiven har något högre frekvens än de övergripande mätningarna som redovisades i Fig.18. Således tyder detta på att målen i perspektiven är kortsiktiga delmål för att nå de långsiktiga mer övergripande målen för organisationen.

Respondenternas svar visar emellertid på en stor variation i frekvensen av mätningarna i perspektiven. Det är förmodligen så, som tidigare nämnts, att variationen i målen natur blir en starkt påverkande faktor för hur ofta mätningarna faktiskt kan göras i de olika perspektiven. Det är förmodligen så att organisationer utformar målen i de olika perspektiven för att de tillsammans skall bidra till att organisationens övergripande målsättning uppfylls. Givet att alla mål har olika natur vilket omöjliggör samlade mätningar bör det vara av mindre vikt hur ofta det bör göras mätningar i de olika perspektiven. Precis som målens natur så är också alla organisationer unika, vilket ger organisationsspecifika mätningfrekvenser i de olika perspektiven.

4.4.6 Kommunikation av styrkortet i organisationen

Spridnings alternativ:	Intranät	Års-/delårsrappp.	APT	Utv. Område	Via chefer	Samverkanorg.	Nej
Antal	4	4	4	3	3	1	1

(Fig. 21. Kommunikation av styrkortet i organisationen)

Kommunikationen och spridningen av den information som genereras av BSC anses av tre respondenter som ett utvecklingsområde. En respondent påpekade till och med att informationen inte alls sprids ut i organisationen. Mer återkommande kommentarer är emellertid att det är ett område under utveckling. Det finns en viss osäkerhet i hur informationsåtergivningen bör gå till, vilket innebär att den upplevs som bristfällig. En respondent påtalar att det ”står lite i olika dokument”, det rör sig således inte om en samlad och strukturerad process.

Centralt sprids informationen, enligt fyra respondenter, via kommunens intranät där alla själv kan ta del av informationen. Formella rapporter som årsredovisningar och delårsrapporter används av fyra respondenter för informationsspridning. Motiveringen till spridningen via dessa rapporter är emellertid endast att det är där informationen finns tillgänglig, det är således ingen aktiv spridning av informationen till medarbetarna.

På den lokala nämnden/förvaltningen är tanken att informationsåtergivningen skall ske via cheferna enligt tre respondenter, till exempel genom brev från nämnd/förvaltningschefen och vid utbildningstillfällen. Arbetsplatsträffar ges som exempel av fyra respondenter som det forum där informationen skall spridas till medarbetarna. Den tidigare nämnda osäkerheten i hur de skall gå tillväga gör att de i de flesta fall hänvisade till chefernas ansvar.

En respondent har just infört en samverkansorganisation med de fackliga organisationerna. Målsättningen är att det på varje arbetsplats blir obligatoriskt att diskutera ekonomi, mål och BSC med personalen. Respondenten är emellertid ensam om detta konkreta och aktiva arbete med informationsåtergivningen.

4.4.6.1 Analys

Genom att fokusera på andra dimensioner av styrningen än de strikt finansiella ges organisationen en mer heltäckande bild av den verklighet de arbetar i. Vid en optimal användning

ökar också möjligheten att kommunicera och förankra denna bild bland medarbetarna. (Ericsson & Gripne, 2002) Kommunikationen och spridningen av den information som genereras av BSC är ett utvecklingsområde. En del publicerar informationen på intranät och andra menar att det står i formella rapporter som delårsrapporter och årsredovisningen och de anser att detta räcker. Känslan som respondenterna ger är att de kanske inte funderat på denna fråga tillräckligt. Då de använder ett verktyg som besitter de fördelar som beskrivs av Ericsson och Gripne (2002) är det anmärkningsvärt att de inte reflekterat mer över värdet av en aktiv informationsåtergivning till medarbetarna. Då medarbetarna är delaktiga i informationsinsamlingen men inte får någon aktiv uppföljning tillbaka, är det lätt att förstå om arbetet inte ger önskade effekter. Detta kan likställas med att arbeta utan lön, då med information och inte pengar som kompensation. Visserligen finns det människor som arbetar av andra anledningar än att erhålla en ekonomisk ersättning, men det är rimligt antagande att de flesta arbetar för att tjäna pengar. Samma resonemang kan föras om en medarbetarnas incitament att samla in information som belastar deras arbetssituation och sen inte erhålla någon feedback. En aktiv informationsåtergivning leder antagligen inte till några överdrivna effekter men det kan anses som en enkel åtgärd för att i alla fall öka motivationen hos medarbetarna.

En samverkansorganisation är emellertid, enligt vår mening, ett bra sätt att aktivt arbeta med kommunikationen av informationen till medarbetarna. Där var det obligatoriskt för varje arbetsplats att diskutera ekonomi, mål och BSC med personalen. Detta krav togs fram i samband med de fackliga organisationerna i kommunen. För att återknyta till tidigare stycke där det saknades ett sådant arbete är det värt att reflektera över vem som är de fackliga organisationernas medlemmar, medarbetarna. Således är det rimligt att anta att medarbetarna genom sina fackliga organisationer visat att de vill vara mer insatta i verksamheten de arbetar i. Detta gör att det är ännu mer underligt att inte informationsåtergivningen tas på lika stort allvar i alla organisationer, då det onekligen är så att det efterfrågas av medarbetarna.

4.4.7 Uppföljning av BSC

Hur följs BSC upp:	Centralt	Lokalt(nämnd/förvaltning)	Centralt & Lokalt	Oklart
Antal	7	2	4	1

(Fig. 21. Hur följs BSC upp)

Metoderna för uppföljning av BSC bygger på en centraliserad eller decentraliserad modell, antingen var för sig eller genom en kombination där uppföljningen sker både lokalt men också centralt. Sju respondenter använder sig av en enbart centraliserad uppföljning som oftast görs av kommunledningsförvaltningen/kontoret, ekonomiavdelningen eller kommunstyrelsen. Respektive nämnd/förvaltning rapporterar in sina styrkort för en övergripande sammanställning som vanligen publiceras i årsbokslutet. Det varierar dock något i kravet på den centrala inrapporteringen. Nämnderna och förvaltningarna avgör själva hur djupt in i sin verksamhet de vill gå och till vilken nivå de vill lyfta upp informationen. Andra följer en mer traditionell hierarkisk struktur där informationen går från enhetsnivå via en kedja upp till kommunfullmäktige. En respondent uppger att det är ett fördelat ansvar i kommunledningsförvaltningen där ekonomi, personal, utvecklings- och informations/IT-kontoret ansvarar för vars ett perspektiv.

Sex respondenter menar att varje nämnd eller förvaltning, parallellt med eller i avsaknad av en central uppföljning, hanterar uppföljningen. Två av dessa respondenter uppger att det är upp till den enskilda nämnden eller förvaltningen att genomföra uppföljningarna i den mån det anses nödvändigt. De återstående fyra respondenterna anger att den lokala uppföljningen kompletteras av en central uppföljning. Vidare menar en respondent att detta arbete inte är tillräckligt utvecklat för att kunna ge ett försvarligt svar.

En respondent uppger att kommunen har en speciell arbetsgrupp som arbetar med att följa upp och utveckla styrkortet. Arbetsgruppen är med i budgetarbetet och uppföljningarna för att säkerställa användningen av BSC, vilket upplevs underlätta identifieringen av de förbättringsområden som finns. Liknande funktion har en utvecklingsstrateg i en annan kommun, där de huvudsakliga arbetsuppgifterna är att följa upp och hålla samman BSC.

Ständigt återkommande svar hos respondenterna är att uppföljningsarbetet präglas av en mer öppen dialog kring styrningen. Både med avseende på informationsinsamlingen men även när det senare kommuniceras ut i organisationen.

4.4.7.1 Analys

Som tidigare nämnts präglas dagens organisationer av så pass varierande verksamhet att det kan bli svårt att utveckla ett BSC för hela organisationen (Lindvall, 2001). Respondenterna medger emellertid att en central sammanställning är vanlig av nämndernas och förvaltningarnas olika styrkort, samtidigt som varje nämnd och förvaltning tillåts att genomföra egna uppföljningar efter sina egna behov. Genom detta förhållningssätt till BSC utnyttjas de fördelar som finns med dels en central utformning av styrkortet, men samtidigt de fördelar som förknippas med en lokal utformning. Det lokala arbetet med styrkortet medför bland annat att man når en utveckling av den lokala verksamheten då man aktivt arbetar med styrningen i större utsträckning än tidigare. Då den lokala verksamheten tillåts att arbeta med styrningen, till viss del efter egna behov, kan detta leda till att motivationen ökas hos de anställda att arbeta mer aktivt med styrningen för att utveckla sin verksamhet. Således blir den lokala uppföljningsprocessen både en utvecklande men också motiverande process. Den frihet som finns i valet hur styrkortet skall utformas finns således även när det gäller användningen av styrkortet.

En central uppföljning möjliggör i vanliga fall att olika enheter med samma verksamhet inom en organisation kan jämföras med varandra. I en kommun skiljer sig emellertid verksamheterna åt då nämnderna och förvaltningarna har olika ansvarsområden. Fördelen med en central sammanställning i en kommun bör istället, för det första underlätta översikten av de olika nämndernas och förvaltningarnas arbete under året, och för det andra möjliggöra en extern benchmarking med andra kommuner. Detta blir möjligt på grund av att även om en kommun består av olika nämnder och förvaltningar med olika verksamheter, är det emellertid så att kommunernas nämnder och förvaltningar sinsemellan bedriver relativt likartade verksamheter.

Frekvensen i den centrala uppföljningen är oftast tre gånger per år och följer då en rapporteringskedja av "bottom-up" karaktär. Då BSC syftar till att fånga fler dimensioner av verksamheten vilket gör att mer information än tidigare krävs för att göra en fullgod uppföljning av modellen, förefaller det också vara en självklarhet att fler blir delaktiga i informationsinsamlingen. Således blir det mer omfattande uppföljningsarbetet något som engagerar fler medarbetare från olika nivåer inom organisationen.

4.4.8 Målformulering och ansvar

Sätts mål för måtten:	Ja	Utvecklingsområde
Antal	11	3

(Fig. 22. Sätts mål för måtten)

Elva av respondenterna har utvecklat mål för de olika måtten. Arbetet med att ta fram målen varierar emellertid något. Målen är enligt en respondent av metodkaraktär, det vill säga innan de kan mäta måluppfyllelsen är de tvungna att veta hur de skulle genomföra mätningarna. En annan respondent uttrycker ett liknande dilemma genom att betona skillnaderna i målens karaktär. I ett politiskt präglad mål som folkhälsan kan det vara svårt att utveckla ett mål där möjligheten ges till att påverka målbilden fullt ut. Under sådana förutsättningar är det svårt att hålla någon ansvarig för måluppfyllelsen.

Dialog och diskussion i målformuleringsprocessen betonas av en del respondenter. En medvetenhet och delaktighet från medarbetarna i organisationen lyftes fram. En respondent uttrycker sig enligt följande; ”det är svårt att veta vad vi skall ha för mål om vi inte vet var vi är”. Respondenterna menar vidare att det är viktigt med välförankrade mål, dels för att det skall gå att mäta på ett bra sätt men också för att säkerställa att det man vill uppnå också påverkar något. Problematiken kring detta betonas av en respondent som menar att problemet med styrkortet är att det kan bli ett friliggande system som egentligen inte påverkar något.

En respondent menar att de fastställer målen i samband med en socialdag där de diskuterar målen som uppnåtts tidigare, ambitionsnivån inför framtiden etc. Detta för att förankra målen med så stor andel av medarbetarna som möjligt.

Det politiska inflytandet betonas då de med hjälp av den strategiska planen förmedlar de övergripande målen för kommunen. Grunden för målformuleringen är en strävan efter att ständigt vara bättre än andra kommuner i mätningarna. Jämförelser görs därför av målen med andra kommuner för att säkerställa att de ligger i topp i mätningarna relativt andra kommuner. En annan respondent beskriver också en ”top-down” process där de övergripande målen sätts centralt. Därefter bryts dessa mål ned på verksamhetsnivå, allt för att de olika verksamheterna tillsammans skall bidra till uppfyllelse av de kommunövergripande målen. Tre respondenter

anger dock att målformuleringsprocessen är ett utvecklingsområde, de har således ingen större erfarenhet av denna process.

Ansvar för måluppfyllelsen varierade beroende på omfattningen av användandet av BSC. Det vanligaste är dock att nämnderna eller förvaltningarna ansvarar för att säkerställa respektive måluppfyllelse. Om styrkortet däremot finns längre ner i organisationen på enhetsnivå eller personliga styrkort, så ligger ansvaret på dem. Således ett traditionellt hierarkiskt ansvar. Det yttersta och övergripande ansvaret ligger emellertid oftast hos cheferna i nämnderna eller förvaltningarna, därutöver finns det politiska ansvaret.

4.4.8.1. Analys

Enligt Malmi (2001) kan ett motiv till införandet av BSC vara att då organisationer rör sig mot en mer processororienterad styrning, krävs det nya mått och idéer för att identifiera de viktigaste måtten i en processtyrning. För varje mått är det också av yttersta vikt att det formuleras mål. Målen måste, för att få optimal effekt, vara realistiska och möjliga att uppfylla. (Olve et al., 1997) Trots att respondenterna uppger olika varianter och problem som de upptäckt med målformuleringsprocessen så arbetar de med att försöka formulera dessa. Då BSC integrerar nya perspektiv i styrningen som inte tidigare fanns, så är det naturligt att målformuleringen till en början kan vara komplicerad. Det är en fråga om erfarenhet som med tiden rimligen kommer att utvecklas till att få större genomslagskraft. Variationen i utformningsprocessen hos de respondenter som faktiskt utformar mål vittnar om en utvecklingsprocess på området.

Vikten av medarbetarnas delaktighet och motivation har tidigare beskrivits som avgörande för en organisations framgång (Ericsson & Gripne, 2002). Då kommunerna har valt att utforma målen i de nya perspektiven tillsammans med medarbetarna i organisationen är detta att anse som ett sätt att säkerställa medarbetarnas delaktighet och därigenom minimera risken för att systemet inte används på önskvärdt sätt. Förmodligen är det så att då de nya perspektiven och målen i dessa är nya även för ledningen, så finns det ett ökat incitament att få in fler idéer och tankar kring utformningen av målen. Således blir processen med målformuleringen både en process varigenom modellen förankras väl hos medarbetarna men även ett sätt att få in fler synpunkter och idéer från dem som faktiskt bedriver det operativa arbetet.

Arbetet med målformuleringar har inte endast ökat delaktigheten från medarbetarna i den operativa verksamheten, utan har även gjort att politikerna arbetar mer aktivt i denna process. Då kommunen valt att använda BSC som är en modell som präglas av målstyrning och förankring av vision och strategi i organisationen, blir det också tydligare för politiker att de måste arbeta med detta. Således kan BSC:s målformuleringsprocess ses som något som krymper avståndet mellan det operativa arbetet och de yttersta beslutsfattarna.

När det gäller ansvarsfrågan kan det förefalla naturligt att ansvaret följer den traditionella hierarkiska ansvarsstrukturen. En intressant anmärkning är dock att fler i organisationen bör ha blivit ansvariga eller i alla fall mer och tydligare ansvar på dem som redan tidigare var ansvariga. Då BSC för in nya dimensioner i styrningen, vilket gör att fler blir delaktiga, trycks också ansvarsfrågan på ett tydligare och mer omfattande sätt ner i organisationen. Detta kan också öka motivationen hos medarbetarna då en större insikt och medvetenhet om deras roll i kommunens framgång blir tydligare.

4.4.9 Avvikelserapportering

Behandling av avvikelser:	Utvärderas	Analyseras	Bör utvecklas	Obefintlig
Antal	4	5	4	1

(Fig. 23. Behandling av avvikelser)

Hanteringen av avvikelser från målen varierar från en total avsaknad av strukturerad hantering till att vara en utvecklad utvärderings- och åtgärdsprocess. Genomgående finns dock en viss osäkerhet som möjligen kommer ur en ovana att behandla avvikelser än rent ekonomiska.

Fyra respondenter menar att uppföljningen av avvikelser är bristfällig och att detta är ett utvecklingsområde. En respondent menar att hanteringen av avvikelserna från målen är obefintlig och uttryckte detta såhär; ”det kommenteras i rapporterna men ingenting händer”. En respondent uppger att avvikelserna lyfts upp och i bästa fall görs en handlingsplan, dock finns ingen övergripande uppföljning. Utvecklingsarbetet motiverades också genom att betona att icke-finansiella avvikelser är ganska nytt och därför behöver hanteringen av detta också utvecklas.

En ovana att rapportera avvikelser från andra perspektiv än rent ekonomiska uppges som argument för bristen i uppföljningen. Respondenterna påpekar att de är vana att arbeta med avvikelser efter ekonomiska ambitioner, och att de nu försöker bli bättre på att rapportera avvikelser, även positiva, inom alla perspektiv. Däremot finns en osäkerhet i hur en avvikelse skall hanteras, då det kan variera avsevärt avseende en avvikelse i ekonomiperspektivet och en avvikelse i medborgarperspektivet.

Fyra respondenter menar att arbetet med avvikelser är en process för utvärdering. Vidare uppger fem respondenter att avvikelserna blivit föremål för en analysprocess. Avvikelse diskuteras och analyseras för att hitta förklaringar till varför det gick sämre än planerat. Ett arbete som åskådliggör var mer resurser behövs, vilka åtgärder och aktiviteter som måste tillkomma eller omstruktureras för att i framtiden ha bättre förutsättningar för att nå målen. En respondent menar dock att en del avvikelser inte bör leda till omedelbara förändringar efter endast en mätning. BSC anses istället vara ett bra verktyg för att upptäcka och kartlägga systematiska avvikelser som inte endast är av strikt finansiell karaktär.

4.4.9.1 Analys

Avvikelse från uppsatta mål behandlas mycket olika av respondenterna. De som upplever att de har en bristfällig uppföljning på avvikelser uppger att det kan vara en fråga om bristande erfarenhet. Då BSC medför mätningar i fler dimensioner än det ekonomiska, finns det en osäkerhet i hur avvikelser från dessa mål skulle hanteras. Enligt Ericsson och Gripne (2002) krävs en kontinuerlig utveckling av BSC för att det inte skall avvecklas. Intrycket av en del respondenters svar är att de inte riktigt arbetat med att utveckla aktiva handlingsplaner för eventuella avvikelser. Sådana handlingsplaner fanns i det traditionella ekonomiperspektivet, men inte i de nya perspektiven som BSC medfört. För att styrmodeller i allmänhet och BSC i synnerhet inte skall förlora intresse och möjligen i förlängningen avvecklas, krävs det att alla dimensioner av styrmodellen används och utvecklas. Bland en del respondenter finns indikationer på att ett sådant arbete inte förekommer och därmed har de svårt att ge utförliga svar om hur de behandlar avvikelser. Detta bör kanske ses som en varningssignal då fördelarna med styrmodellen riskerar att gå förlorade.

Styrkan med BSC är att avvikelser från fler perspektiv än endast det ekonomiska lättare kan identifieras. Det blir således mer överskådligt var det behövs mer resurser då noggranna mätningar görs mer ingående i flera dimensioner av verksamheten. Svaren från respondenterna har däremot inte gett några indikationer på speciella uppföljningar av avvikelser från de icke-finansiella målen. Det handlar till stor del om de vanliga åtgärderna som att det följs upp, utvärderas, analyseras och åtgärdas. Således ganska generella och föga häpnadsväckande svar, men som tidigare nämnts så handlar det för många om ett utvecklingsarbete. Intressant att notera är att då respondenterna inte kan ge konkreta och utförliga svar så är det just för att det är under utveckling. Det är naturligtvis så att modellen utvecklas med tiden då interna och externa förändringar sker i verksamheter. Anmärkningsvärt är att de flesta respondenter är överens om att BSC är ett bra sätt att fånga fler delar av verksamheten och därigenom få en mer omfattande styrningsprocess. Givet denna uppfattning hade det varit fördelaktigt för organisationerna att ha aktiva handlingsplaner för att åtgärda de avvikelser som identifieras med hjälp av styrkortet.

4.4.10 Utvecklingen av BSC

BSC över tiden:	Initialt motstånd	Ökad delaktighet	Kontinuerlig utveckling	Ingen uppfattning	Negativt utv.
Antal	3	2	6	1	2

(Fig. 24. BSC över tiden)

En ständig utveckling och anpassning av BSC är något som sex av respondenterna upplever. Allt eftersom arbetet med BSC har pågått har också styrkorna och användningsområdena klarnat. Enligt en av respondenterna är en organisationsanpassad modell det bästa sättet att säkerställa att BSC blir ett aktivt verktyg och inte ett system som ligger vid sidan om. Användningen av BSC anses ha mognat, där det viktigaste anses vara att de faktiskt använder alla perspektiv och inte endast de ekonomiska. BSC anses generera en gemensam agenda för dialogen kring styrningen i organisationen. Detta förtydligas också av två respondenter som menar att BSC ökat delaktigheten från medarbetarna i styrningen

En respondent beskriver mognadsprocessen genom att de nu har dragit ner på antalet mätningar och mål till en mer praktisk nivå. Inledningsvis var de lite för ambitiösa, vilket gav för många mål, som i förlängningen skapade administrativa problem när de skulle börja mäta.

BSC möttes enligt tre respondenter av motstånd vid införandet. Anledningarna till detta var bland annat att modellen kom från USA och var utformad för företag. Organisationen kunde inte förstå dess effekt på deras verksamhet. En annan anledning var att medarbetarna ansåg att de redan hade en kvalitetsplan i statlig redovisning och därför upplevdes BSC som onödigt merarbete. Men efter att de slutat fokusera på metoden och mer på innehållet har BSC med tiden fått ett ökat stöd.

Då BSC används mer och mer i organisationen så har också stödet för verktyget ökat. Fler nämnder och förvaltningar har också infört styrkortet med tiden. Dessutom är BSC nu hos de flesta respondenterna en integrerad del i budgetarbetet. En bredare användning av BSC har således lett till en ökad acceptans.

Utvecklingen upplevs emellertid som negativ av två respondenter. Då ingen längre arbetar aktivt med BSC anses det ha blivit otydligt. Användningen anses ha gått tillbaka snarare än framåt. En förklaring var att en del chefer bytts ut vilket gjort att arbetet med BSC inte längre är av högre prioritet. För att återfå en aktiv användning har en person anställts som ska hålla ihop och utveckla arbetet med BSC.

4.4.10.1 Analys

Det initiala motståndet betonar vikten av att förankra organisationsförändringar väl hos medarbetarna innan de genomförs. Då det är medarbetarna som är de som arbetar med att ta fram den data som behövs i styrkortet, är det av yttersta vikt att de också förstår syftet med och värdet av styrmodellen. Det bör rimligen vara så att en styrmodell som inte har allmän acceptans hos medarbetarna också faller bort om cheferna är de enda som förespråkar modellen. En djupare förankring i organisationen hade möjligen kunnat säkerställa att modellen lättare överlevt eventuella chefsbyten. Därigenom skulle den negativa utvecklingen möjligen kunna förhindras.

En mer organisationsanpassad utformning av BSC beskrivs också av Lindvall (2001) som en fördel med styrkortet då olika enheter kan ha olika utformning på sitt styrkort då behoven enheterna emellan kan variera. Det är således en möjlighet som BSC erbjuder och som nästan bör anses som en nödvändighet för att en organisation skall få ut så mycket som möjligt av modellen.

Då organisationer är unika kan det förefalla självklart att en standardutformad modell skulle vara applicerbar på olika organisationer.

BSC har skapat en gemensam agenda för dialogen kring styrningen i organisationen samt ett ökat engagemang, enligt respondenterna. En rimlig analys av det återkommande engagemanget är att ett ständigt och aktivt arbete med styrmodellen förlänger livstiden på densamma. Förmodligen är detta en generell slutsats då saker som inte används och utvecklas lätt faller bort. Om organisationerna inte arbetar aktivt med modellen blir den förmodligen inte långvarig då ingen riktigt förstår vad den fyller för funktion då den inte verkar påverka någonting. Samtidigt är det inte så konstigt med tanke på att om ingen arbetar med den, hur skall då styrmodellen kunna fylla någon funktion. Det blir lite av en ond cirkel som på sikt slutar med att modellen dör ut.

4.4.11 Fördelar med BSC

Fördelar:	Fokuserad styrning	Förbättrad dialog	Delaktighet/Engagemang	Struktur	Målstyrning	Samordning
Antal	6	2	5	7	2	1

(Fig. 25. Fördelar med BSC)

En av de främsta fördelarna med BSC är enligt sex respondenter att metoden fokuserar mer på verksamhetsfrågor och verksamhetens innehåll än tidigare styrmodeller. BSC gör att det ensidiga ekonomiska tänkandet breddas så att fler dimensioner av verksamheten behandlas.

BSC anses vidare av sju respondenter generera en tydlighet och struktur i styrningen. Då BSC fångar fler delar av organisationen och respondenterna blir bättre på att beskriva och mäta i alla perspektiv, kommer detta förbättra deras förmåga att påverka ekonomin i kommunen. Styrningen blir tydligare för fler i organisationen då BSC anses skapa en agenda för dialog, en gemensam agenda. BSC anses således ge en bredd i styrningen som inte fanns tidigare, då frågor som tidigare föll lite vid sidan om nu får mer utrymme.

BSC engagerar och gör fler delaktiga i styrningen enligt fem respondenter. Politikerna anses arbeta mer med att formulera och följa upp mål. Men även längre ner i organisationen blir fler

delaktiga, bland annat genom arbetsplatsträffar där målformuleringar och uppföljningar diskuteras. De anställda kan på ett tydligare sätt se en röd tråd i styrningen, hur de i sin vardag kan bidra till organisationens måluppfyllelse. Uppfattningen om att BSC leder till en ökad delaktighet upplevs även av två andra respondenter men dessa betonar just att dialogen kring styrningen har förbättrats.

Samordning upplevs av en respondent som den främsta fördelen, då en tydligare översikt skapas och därigenom frambringas en bättre helhetsbild av organisationens styrning.

Den uttryckliga målstyrningen som präglar BSC upplevs också som positivt av två respondenter, då ett ökat fokus på målformuleringar och processer präglar styrningen istället för detaljstyrning. Styrningsprocesserna anses ha förbättrats och förstärkts.

4.4.11.1 Analys

Fördelarna med styrkortet är enligt respondenterna för det första förenliga med ett av styrkortets huvudsakliga syfte, nämligen att komplettera den finansiella styrningen med fler icke-finansiella inslag (Olve et al., 1997).

Då information behövs från flera olika instanser inom organisationen förefaller det ganska självklart att fler än tidigare blir delaktiga. Delaktigheten kan också yttra sig genom att delaktigheten och den ökade insikten gör att fler än tidigare förstår syftet med och värdet av en effektiv styrning och därmed motiveras till att bidra med egna tankar och idéer. På så sätt blir BSC ett sätt att använda organisationens humankapital på ett optimalt sätt.

Den uttryckliga målstyrningen som präglar BSC upplevs också som positiv. BSC underlättar att åskådliggöra de processer och icke-finansiella åtgärder som krävs för att få en önskvärd balans och utveckling i styrningen. För en kommun kan detta vara av stor nytta då de lättare får en översikt över vad som krävs för att nå sina mål och därefter med större precision fördela de resurser som finns.

4.4.12 Nackdelar med BSC

Nackdelar:	Fastnar i metoden	Administration	Generella styrproblem	Underliggande politiskt spel	Inga
Antal	1	7	1	1	4

(Fig. 26. Nackdelar med BSC)

Administrationen som är förknippad med verktyget är det som upplevs av sju respondenter som mest negativt. Det upplevs som mycket tidskrävande att samla in och bearbeta informationen, de olika uppföljningsprocesserna anses också som något negativt. Dock har uppföljningsprocesserna minskat i omfattning, så detta problem har med tiden successivt avtagit. Samtidigt påpekar många respondenter att förändringar tar tid och kräver resurser. Med tiden har det emellertid gått åt rätt håll då de har mer erfarenhet av verktyget.

En respondent menar att de i början fastnade i metoden med styrmodellen istället för att fokusera på innehållet. Detta problem, i likhet med den initiala ökade administrationen, har också med tiden avtagit.

Vidare påtalar en respondent ett mer generellt styrproblem som inte nödvändigtvis behöver vara förknippat med BSC. Respondenten menar att det kan vara svårt att omfördela resurser när organisationen tar till sig nya mål. Respondenten uttryckte sig såhär, ”när vi bestämt att vi skall uppnå något nytt så kommer frågorna genast om vad vi då inte längre kan/skall göra” .

En respondent betonar det politiska spelet vid sidan om organisationen. En kommunal organisation bygger på konflikter och därmed kan det vara svårt att ha ett styrverktyg som förutsätter enighet. I en kommunal organisation finns ett spänningsfält som är lite speciellt jämfört med privata organisationer där enighet nås lättare. Därmed upplevs det som svårt att vara så rationell som styrkortet skall ge intryck av att vara, då det i en kommun finns en annan underliggande politiskt styrd process. Därför är det viktigt att inse att rationaliteten som styrkortet bygger på kan vara lite överdriven.

4.4.12.1 Analys

Som vanligt, kan man nästa säga, anses den administration som är förknippad med modellen vara negativ. Detta är ett ständigt förekommande argument som nästan har urvattnats kan man tycka.

Det är en självklarhet att det kommer att krävas resurser för att införa något nytt. Om inte denna medvetenhet finns vid införandet av en modell, kan man fundera över varför beslutet att införa modellen överhuvudtaget togs. En av respondenterna har en intressant kommentar om detta: ”det bästa sättet att spara pengar är att inte ha någon verksamhet alls”. Således bör en omorganisation inte genomföras om de inte på sikt tror att nyttan med införandet överväger implementeringskostnaden. Dessutom är det så att om styrningen hade fungerat på ett optimalt sätt så hade organisationen inte ens behövt införa den nya modellen, därmed hade implementeringskostnaderna aldrig behövt aktualiseras.

Vidare påtalar en respondent att det i en kommun finns en politiskt underliggande styrd process. Det är svårt att enas i arbetet med BSC, då resten av organisationen bygger på konflikter. Att detta skulle vara en nackdel som enbart är förknippad med BSC är inget rimligt antagande. Den kommunala organisationens struktur och uppbyggnad skulle troligtvis även försvåra andra styrmodellers användning.

5. DISKUSSION OCH SLUTANALYS

Detta kapitel har för avsikt att diskutera de slutsatser vi har gjort utifrån studiens syfte. En genomgång görs därför av de viktigaste slutsatserna rörande motiv, utformning och användning. Därefter redovisas en sambandsdiskussion vilket sedan leder en redogörelse för identifierat samband. Avslutningsvis presenteras förslag på fortsatt forskning.

5.1 Inledning

Syftet med studien är att beskriva och analysera hur motiv, utformning och användning av BSC ser ut i kommuner, samt diskutera eventuella samband mellan dessa områden. Detta kapitel avser att presentera och diskutera de slutsatser vi har gjort rörande de tre olika undersökningsområdena: motiv, utformning och användning. Under rubriken för de tre olika områdena kommer först slutsatserna presenteras i punktform och därefter förs en diskussion kring dessa slutsatser i löpande text. Därefter förs en diskussion kring sambanden mellan de olika tre områdena. Slutligen presenteras några förslag på fortsatt forskning.

5.2 Motiv till införandet av BSC

- *Det är vanligt att kommuner inför BSC med hjälp av konsulter.*
- *Imitation av andra kommuners styrkort är vanligt förekommande.*
- *Initiativtagare till implementeringen av styrkortet är oftast kommunchefer/direktörer.*
- *Kommuner väljer BSC då det skapar en tydlighet vad gäller målen, samt då styrmetoden möjliggör en styrning av andra perspektiv.*

Det finns en rad olika motiv till varför organisationer väljer ett speciellt styrinstrument och detta visar även vår studie på. Resultatet från denna studie visar att majoriteten av kommunerna har kommit i kontakt med BSC genom konsulter. En del av de kommuner som kommit i kontakt med BSC genom konsulter har också fått hjälp med implementeringen av densamma. Det är dock inte alltid en bra lösning att låta konsultfirman sköta hela införandet av styrkortet. Detta är också

något som visas av de respondenter som tagit hjälp av konsultfirma vid införandet, då det resulterat i att det fått göra vissa justeringar. Detta är enligt vår mening ett mindre bra tillvägagångssätt, då olika organisationer har olika utformning och förutsättningar. Vi tycker istället att det bästa tillvägagångssättet vore att en ansvarig arbetsgrupp tillsätts, så att de anställda i organisationen själva är med vid utformningen av BSC. Detta då de anställda har bäst kunskap om hur organisationen ser ut och vad organisationen bör fokusera på. Samtidigt skapas en delaktighet om de anställda involveras vid införandet av styrkortet. Om de känner en delaktighet i projektet kommer deras motivation att öka och de kommer att arbeta mot att implementeringen ska bli lyckad. Detta kommer att leda till att införandet av styrkortet kommer att ske smidigt och chansen är större att medarbetarna känner ett engagemang att hjälpa organisationen att nå uppsatta mål. En del kommuner har också valt att tillsätta en ansvarig arbetsgrupp istället för att ta hjälp av konsulter. En del av de kommuner som tillsatt en ansvarig arbetsgrupp har också blandat medarbetare från olika delar av organisationen. Detta anser vi vara en bra metod då det innebär en fokusering på annat än enbart det ekonomiska. Ett annat eventuellt tillvägagångssätt vid införandet av styrkortet skulle kunna vara att organisationerna låter de anställda hantera införandet, men att de får stöd av en konsultfirma.

Vidare visar resultatet från denna undersökning på att imitation är relativt vanligt vid implementeringen av BSC. Vi anser att detta kan vara en bra metod då möjlighet ges till att se hur de andra kommunernas styrkort är utformade och på detta sätt skapa sig en ökad insikt i hur modellen kan användas. Genom att analysera de imiterade kommunernas styrkort ges möjligheten att se vad som är bra i modellen och kommunerna kan då överväga vad olika delar kan ge den egna organisationen. Vidare kan denna metod ge minskade implementeringskostnader. Detta kan enligt vår mening vara bra att ha i åtanke, då kommuner ofta inte har så stora resurser att röra sig med. Dock anser vi att detta tillvägagångssätt även kan ha sina nackdelar i de fall imitation förekommer utan närmare eftertanke. Kanske kommunerna anser att de har liknande struktur som de imiterade kommunerna och att ett liknande styrkort då införs. Detta kan senare resultera i en upptäckt att fokus har lagts på saker som var av mindre värde i den egna organisationen.

Det är vanligt att en högt uppsatt person inom kommunen tar initiativet till införandet av styrkortet. Vanligen är det kommunchefen/direktören som tar detta initiativ. Detta måste enligt vår mening väga tyngre än när det är en ekonomichef eller kommunens controller som väljer att införa styrmodellen och därav blir det också en större genomslagskraft i modellen. Det är dock

inte en god idé att den eldsjäl som väljer att införa modellen, är ensam om att arbeta med den. Resultatet från denna studie visar i ett fall på att då eldsjälen slutar arbeta i organisationen och ingen annan tar över hans arbetsuppgifter, kan detta resultera i att styrinstrumentet dör ut då ingen aktivt arbetar med det.

Sedan lång tid tillbaka har det varit av stor vikt för kommuner att fokusera på organisationens mål. Lagkravet om god ekonomisk hushållning har också förtydligat vikten av att tydliggöra mål och riktlinjer för att driva verksamheterna på ett så effektivt sätt som möjligt (prop. 2003/04:105). Som framkommit av denna studie har en del infört BSC för att styrmetoden anses skapa en större tydlighet vad gäller målen. Tydlighet i mål kan enligt oss vara en viktig del i en kommunal organisation. Då de kommunala verksamheterna finansieras med skattemedel och resursallokeringen är av yttersta vikt är tydliga och uttalade mål en viktig beståndsdel. Då organisationerna får en bredare målformuleringsprocess med hjälp av BSC, vilket innebär att de fångar fler delar av verksamheten, kan också resurserna tilldelas de olika kommunerna med större precision. Då det tydligt formuleras i de mjukare perspektiven vad kommunen vill leverera kommande period blir det lättare ur ett ekonomiskt perspektiv att se hur mycket och vilka resurser som krävs. Således anser vi att en kommunal användning av BSC förbättrar resursallokeringen, vilket innebär att invånarnas skatter genererar mer effektiva tjänster.

I en del kommuner har man infört BSC med anledning av att metoden fokuserar på andra perspektiv. Detta är också ett av de syften som finns med styrkortet. Genom att fokusera på icke-finansiella perspektiv skapas en bredare styrning och detta ger organisationen en mer heltäckande bild av verksamheten de arbetar i. En ytterligare fördel med denna metod är att det skapar en möjlighet att kommunicera och förankra denna bild bland organisationens medarbetare. Genom detta tillvägagångssätt får medarbetarna en tydligare bild av hur verksamheten ser ut och hur de kan arbeta för att nå organisationens uppsatta mål. Detta leder till ett ökat engagemang och en ökad delaktighet. Vidare kan det, som ett resultat av att organisationerna börjat arbeta mer med icke-finansiella perspektiv, enligt vår mening vara ett rimligt antagande att kommunerna då också måste börja använda sig av nya, icke-finansiella mått. Denna studie visar på att detta antagande stämde, då alla kommuner har börjat använda sig av nya mått som ett resultat av införandet av BSC.

5.3 Utformning av BSC

- *Det tog ett par år från det att BSC introducerades på marknaden, till det att kommunerna valde att införa modellen. .*
- *För att lära sig av eventuella misstag och för att implementeringen i övrig verksamhet ska ske med en smidig övergång, väljer många kommuner att starta BSC som ett pilotprojekt i en vald verksamhet.*
- *Många kommuner har valt att ha ett eget perspektiv för medarbetarna.*
- *Det är vanligt att BSC integreras med budgetarbetet.*

Resultatet av denna studie visar liksom studier gjorda av Malmi (1999) samt Hellström och Ramberg (2006) att det tagit ett par år från det att BSC först introducerades på marknaden till det att kommunerna valde att införa metoden. Anledningarna till denna tidsfördröjning varierar förmodligen mellan olika organisationer. Vi anser emellertid att det finns två huvudsakliga områden som förklarar fördröjningen mellan introduktionen på marknaden och organisationens val att implementera modellen. Vi har valt att benämna dessa två områden som frivillig och ofrivillig tröghet i organisationen.

Frivillig tröghet anser vi kan hänföras till det tillfälle då organisationer väljer att imitera andra organisationer. En tidsfördröjning kommer, i de flesta fall, att bli ett resultat av en imitation oavsett motiven till imiteringen. Då den imiterande organisationen avvaktar med att införa den nya modellen tills den imiterade organisationen har nått framgång med den nya modellen eller avvaktar huvudsakligen för att den imiterade organisationen skall stå för utvecklingskostnaderna så kommer en tidsfördröjning att uppstå. Således blir det en frivillig tröghet då organisationen själv väljer att ligga i kölvattnet av implementeringen relativt den imiterade organisationen.

Den ofrivilliga trögheten bygger på organisationens inneboende interna tröghet. Organisationer som väljer att införa en styrmodell för att lösa komplexa styrproblem har ofta många medarbetare, då detta är en av anledningarna till att styrningen är komplex. Således är det många som skall informeras, utbildas och motiveras till införandet av den nya modellen. Risken finns då att det finns medarbetare som anser att de redan innan hade en tillräckligt effektiv styrning och därmed har svårt att se syftet med och värdet av att införa den nya modellen. Ett internt motstånd, egentligen oavsett motiven till motståndet, gör att det kommer att ta tid innan organisationen har

en modell som genererar önskade effekter. Även i de fall förändringen välkomnas i organisationen så är det troligt att det kommer att ske en fördröjning i implementeringen. Ett arbete som innebär att organisationen anpassar och utformar modellen efter deras behov samt spridningen av denna information hos medarbetarna gör att det kommer att ske en fördröjning från introduktionstillfället tills modellen faktiskt implementeras i organisationen.

Vidare kan vi konstatera genom denna undersökning att en del kommuner valt att starta införandet av BSC som ett pilotprojekt. Då införandet av BSC är ett omfattande arbete, anser vi att detta borde vara det bästa tillvägagångssättet. Detta skapar en möjlighet för organisationen att först testa metoden innan den implementeras i övrig verksamhet. Genom detta arbete kan organisationen lära sig av eventuella misstag och skapa en smidigare implementering i de övriga verksamheterna. Resultatet från denna studie visar också på att införandet av styrkortet är en lång process. Att införa ett BSC ska inte vara ett snabbt övergående arbete, utan det är viktigt att det får ta sin tid. Det är av stor vikt att processen får ta sin tid, så att alla som är inblandade i arbetet förstår innebörden av det. En av styrkortets fördelar är också att det hela tiden kan arbetas med att utveckla det efter organisationens situation och detta innebär också att styrkortsprocessen aldrig blir riktigt slutförd.

Som diskuterats i föregående kapitel använder sig alla studerade kommuner av fyra till fem perspektiv i styrkortet. Många kommuner har ett eget perspektiv för medarbetarna. Vi anser att det är av stor vikt att ha med ett eget perspektiv för medarbetarna. Det är viktigt att kraft läggs på att göra mätningar av hur medarbetarna uppfattar sin arbetssituation. Detta då det är just medarbetarnas kompetens och motivation som är avgörande för hur verksamheten går.

Det är mindre relevant att diskutera budgetens vara eller icke vara, då det enligt kommunallagen finns ett lagkrav på kommuner att upprätta budget. Om detta lagkrav inte existerat, tycker vi ändå att BSC bör användas som ett komplement till budgeten. Vidare tycker vi att det är av stor vikt att BSC och budget integreras och detta har också majoriteten av kommunerna gjort.

5.4 Användning av BSC

- *Uppföljning och planering är de främsta användningsområdena.*
- *En aktiv målformuleringsprocess anses som positivt.*
- *IT-baserade verktyg för BSC används sällan.*
- *Mest framträdande fördelarna är delaktighet, engagemang och struktur i styrningen.*

Det område som varierar mest bland respondenterna är användningen. Detta är också en av de största anledningarna till att några tydliga samband mellan de olika organisationerna är svåra att identifiera. Som tidigare nämnts kan variationen i användningen organisationerna emellan bero på en rad olika saker. En rimlig slutsats är att detta beror på att organisationer har olika förutsättningar och behov som de behöver beakta. Varje organisation är således unik, vilket innebär att de använder modellen efter de behov som är specifika för just dem och därmed följer de inte någon generell användning av styrkortet.

De övergripande användningsområdena för BSC är emellertid huvudsakligen uppföljning och planering. Det som skiljer organisationerna åt är dock hur de arbetar med BSC för att tillslut kunna använda det till planering och uppföljning. Skillnaderna kan enligt oss delas upp i två områden där det ena kan sägas innehålla nya BSC specifika områden och det andra organisationsspecifika områden. Övergripande mätningar i de olika perspektiven kan antas tillhöra det första området. Det rör sig således om nya moment i styrningen till följd av användningen BSC. Här varierar frekvensen betydligt mellan de olika organisationerna. Anledningarna till denna variation kan möjligen vara ett resultat av hur organisationerna kom i kontakt med BSC. Blev de vägleda under utformningsprocessen av olika konsulter eller valde de att imitera andra organisationer och därmed följde deras sätt att använda styrkortet. Till det andra området hör således organisationsspecifika områden. Dessa är i stor utsträckning att anse som traditionella delar av en organisations styrning. Exempel på sådana delar kan vara, behandling av avvikelser, spridning av information och formuleringar av mål. Anledningen till variationen i dessa delar av användningen kan således förmodligen härledas ur organisationens tidigare rutiner i sin styrning. Det är förmodligen så att de områden som fanns representerade i organisationen redan innan införandet av BSC tenderar att vara en underliggande faktor för hur organisationen väljer att använda styrkortet. Därmed, på grund av att alla organisationer är unika, är det rimligt att anta att de redan innan införandet hade divergerande användningen på dessa

områden som sedan efter införandet av BSC ligger kvar, trots att BSC föreskriver en annan användning.

BSC är en modell som förespråkar en aktiv målstyrning. Elva av respondenterna arbetar också med en aktiv målformuleringsprocess. Vi anser att en uttalad målstyrning passar en politiskt styrd organisation, som en kommun är, mycket bra. Då de övergripande politiska målen blir en aktiv del i utformningen och styrningen av den dagliga verksamheten blir det också tydligare vad organisationen skall uppnå. Att bryta ner och styra efter de övergripande målen med hjälp av BSC är naturligtvis inte endast ett resultat av att det används i en offentlig organisation. Det vi menar är emellertid att det blir tydligare att se skillnader i styrningen beroende på vilket politiskt parti som styr. Då olika partier kan ha olika mål för verksamheten kommer detta också på ett tydligare sätt märkas i styrningen. Därmed blir det tydligare för medarbetarna av vad som eftersträvas, vilket gör att en ökad förståelse för det dagliga arbetet uppnås.

Vidare är en intressant iakttagelse att, trots att det finns IT-baserade verktyg för arbetet med BSC, så sker detta arbete manuellt av alla respondenter utom en. Vi har funderat en del på detta och funnit en del förklaringar, utöver det respondenterna själva anger. En förklaring kan hänföras till tidigare nämnda kvarliggande rutiner i organisationens styrning. Det är möjligt att organisationer väljer att arbeta efter inarbetade rutiner även efter införandet av en ny modell. Detta på grund av att de faktiskt anser att det är det mest effektiva, alternativt så finns det en underliggande trygghet i det tidigare sättet att arbeta, därmed hindras införandet av nya system. Samtidigt är det värt att fundera över vem som marknadsför detta IT-verktyg. Ett rimligt antagande är att de konsulter och seminarieorganisatörer som påverkar organisationer att implementera BSC också är delaktiga i marknadsföringen av dessa tilläggstjänster till BSC. Frågan är då om IT-verktyget är något som verkligen behövs för att BSC skall användas på ett optimalt sätt eller om det är ett sätt för konsulter och andra pådrivare att tjäna lite extra på den innovation de tidigare har marknadsfört. Förmodligen är det senare alternativet mer aktuellt.

Vid studier av organisationsförändringar framkommer ofta vikten av att engagera och få medarbetarna delaktiga i förändringsprocessen. Respondenterna menar också att en av de främsta fördelarna med BSC är ett ökat engagemang och en ökad delaktighet. Därtill upplevs en förbättrad struktur i styrningen till följd av BSC. Dessa tre upplevda fördelar menar vi kan sättas i ett mer generellt sammanhang. Då en organisation väljer att genomföra en förändring innebär

det oftast förändringar av inarbetade rutiner. För att utforma den nya organisatoriska strukturen krävs delaktighet och engagemang för att nå en organisationsanpassad lösning. Det är således rimligt att anta att organisationsförändringar, som är framgångsrika, genererar delaktighet och en ökad insikt i det område som förändras då fler arbetar aktivt med detta område. Vi anser därmed att en förbättrad struktur i styrningen är ett naturligt led i förändringen då fler har uppdaterats och blivit varse syftet med och värdet av förändringen. Vi anser därför att organisationsförändringar, oavsett omfattning och natur, kan vara positiva då rutiner som blivit ritualer i organisationen förändras. Med ritualer avser vi funktioner inom organisationen som sker per automatik men där ingen egentligen längre förstår syftet med arbetet. Således kan en förändring, som innebär ett aktivt arbete med styrningen ge positiva effekter. Förändringen i sig kan till och med anses som sekundär. Av större vikt är istället den process som aktiveras till följd av förändringsarbetet, då medarbetarna engageras och blir delaktiga, där slutprodukten anses ge en ökad struktur. Det är emellertid viktigt att ha en välavvägd balans i förändringsfrekvensen då en allt för hög frekvens av förändringar kan vara ett frustrerande inslag för medarbetarna.

5.5 Sambandsdiskussion

Syftet med denna studie är att beskriva och analysera hur motiv, utformning och användning av BSC ser ut i kommuner, samt diskutera eventuella samband mellan dessa områden. En beskrivning och analys av motiv, utformning och användning har tidigare gjorts i detta kapitel. Som kan utläsas av syftet vill vi även diskutera eventuella samband mellan de tre områdena. Avsikten är således att se om det finns något samband och hur det i så fall ser ut, samt om det finns något genomgående mönster bland organisationerna med avseende på de tre huvudområdena.

Då denna studie bygger på, en för alla, gemensam styrmodell och organisationerna sinsemellan bedriver relativt likartad verksamhet funderade vi på om ett genomgående mönster eller samband skulle kunna identifieras. Exempel på samband som vi funderade över var om det finns likheter organisationerna emellan beroende på hur de kom i kontakt med modellen, vilka problem modellen avsåg att lösa, hur utformningsprocessen genomförts etc. Annorlunda uttryckt funderade vi över, givet likartad verksamhet och samma styrmodell, om samma motiv till implementeringen gör att det även finns likheter i utformningen och användningen av modellen.

Vi anser utifrån rationell utgångspunkt att ett sådant samband, organisationer emellan, bör vara ett rimligt antagande.

Det visade sig emellertid att tydliga mönster och samband organisationer emellan inte gick att identifiera. Det fanns dock likheter i till exempel hur organisationen kom i kontakt med modellen, hur utformningsprocessen genomförts samt hur modellen användes. Dessa likheter har analyserats i de tidigare avsnitten i detta kapitel. Där framkommer det att respondenterna angav två till sju olika svar på de frågor (bilaga 1) som ligger till grund för insamlingen av det empiriska materialet. Trots detta gick det således inte att, vid en övergripande sammanställning av organisationerna (bilaga 2 och 3), att finna tydliga mönster över de olika områdena motiv, utformning och användning. Trots att vi inte fann så tydliga samband och mönster som vi trodde var möjliga, fanns det samband av icke- genomgående karaktär. Dessa samband presenteras senare i detta kapitel, men först görs några reflektioner över varför de samband vi sökte inte gick att finna.

Kommunala organisationer är uppbyggda av många olika instanser så som till exempel: kommunfullmäktige, kommunstyrelse, nämnder och förvaltningar. Den organisatoriska uppbyggnaden är således av betydande omfattning. Detta innebär oftast att det finns inarbetade rutiner för hur arbetet i organisationen skall bedrivas. När sedan en organisation väljer att ta till sig en ny styrmodell, men även organisationsförändringar generellt, innebär detta att inarbetade rutiner också skall förändras. Då en organisationsförändring innebär att nya rutiner skall införas, krävs det att dessa följs enligt modellens generella riktlinjer för att ett genomgående mönster i organisationer emellan tydligt skall kunna identifieras. Respondenternas svar antyder emellertid på att trots att de valt att införa styrkortet finns det kvar parallella eller tidigare rutiner. Detta gör sig tydligast i organisationernas användning av modellen, där inarbetade organisatoriska rutiner hindrar ett enhetligt mönster av BSC organisationer emellan. Detta på grund av att organisationer innan införandet av BSC inte hade samma rutiner i sin styrning. Således bidrar de tidigare rutinerna till olikartade motiv, utformning och användning av modellen organisationer emellan.

Vidare är inte en organisation identisk en annan. Trots att de verkar inom samma bransch, bedriver likartad verksamhet etc. så är alla organisationer unika. Externa faktorer som olikartade förutsättningar och omvärldsförändringar skapar olika behov för organisationen. Detta gör att organisationer med stor sannolikhet anpassar modellen efter sin specifika verksamhet och därav försvåras identifieringarna av ett enhetligt mönster i motiv, utformning och användning.

Styrmodeller i allmänhet och BSC i synnerhet öppnar uttryckligen för en organisationsanpassad utformning och användning. Styrkortet går att införa för den centrala ledningen, men också lokalt ute i organisationen. Skillnaderna i verksamheterna som bedrivs centralt och i det operativa arbetet bör rimligen vara olika och därmed blir ett genomgående mönster svårt att identifiera.

Dessa olika faktorer kan förklara varför tydliga och genomgående mönster mellan organisationernas motiv, utformning och användning är svåra att identifiera. Som tidigare nämnts finns det emellertid några samband som är intressanta att reflektera över. Dessa presenteras i nästa stycke.

5.6 Identifierade samband

En intressant iakttagelse är det samband som föreligger mellan de organisationer som motiverar införandet av BSC som en strävan efter att få mer fokus på andra perspektiv. Det organisationerna ville uppnå med BSC var en ökad bredd i sin styrning då de ville införa mer icke-finansiella perspektiv. För att detta syfte med införandet skall kunna genomföras är det rimligt att anta att organisationerna också infört nya, icke-finansiella mått. Detta har samtliga organisationer också gjort. Vidare kan kontinuerliga och frekventa mätningar i de olika perspektiven vara att föredra för att utnyttja den önskade bredden i styrningen på ett optimalt sätt. Som framgår av bilaga 2 och 3 är dessa respondenter de som mest frekvent utför sina mätningar i respektive perspektiv. Således finns ett gemensamt mönster i motiv, utformning och användning mellan dessa respondenter som hade för avsikt att fokusera på andra perspektiv än de strikt finansiella.

5.7 Fortsatt forskning

Denna studie syftar till att beskriva och analysera de tre områdena: motiv, utformning och användning av styrmodeller i en organisation. Detta har vi också gjort. Vidare hade vi för avsikt att diskutera eventuella samband mellan de olika områdena organisationer emellan. Det var emellertid svårt att identifiera något samband eller mönster mellan organisationerna. Vi har under studiens gång funderat över vad detta kan bero på. Vi anser därför att det skulle vara intressant

att vända upp och ner på den andra delen av vårt syfte. Således skulle det innebära en studie om varför organisationer som bedriver liknande verksamhet och använder sig av samma styrmodell, trots detta väljer att använda den på olika sätt.

Vidare har denna studie begränsats till 14 respondenter, dels på grund av studiens kvalitativa natur men också då tidsramen för studien är begränsad till tio veckor. Vi har funderat över om man skulle utföra en liknande studie över en längre tidsperiod och därmed haft möjligheten att intervjua fler respondenter, vad detta skulle få för effekt på resultatet. Det är möjligen så att en studie med fler respondenter tydligare skulle kunna identifiera ett samband mellan olika organisationers motiv, utformning och användning av en styrmodell.

Denna studie, i likhet med andra studier i ekonomistyrning, betonar vikten av att förankra styrmodellen väl i organisationen. Medarbetarna, de som faktiskt bedriver det operativa arbetet, lyfts ofta fram som nyckelpersoner i en organisations framgång. Det är ju onekligen så att det är svårt att bedriva en verksamhet utan medarbetare, men frågan är hur aktivt organisationer faktiskt arbetar för att motivera och engagera medarbetarna. Hur väl förankrad är egentligen styrmodellen i organisationen och vilken insikt har egentligen medarbetarna i sitt bidrag till organisationens framgång. När studier i ekonomistyrning genomförs blir urvalet av respondenter vanligen, även i denna studie, personer i ledande ställning inom organisationen. Det är ofta dessa personer som påtalar hur viktiga medarbetarna är för att deras verksamhet skall nå framgång. Frågan är vad detta innebär, är det endast den uppfattningen respondenten vill att intervjuaren skall få av organisationen då materialet möjligen publiceras som offentliga handlingar, eller är det en verklig bild av organisationen. För att undersöka vad begreppet ”medarbetaren är vår främsta resurs” egentligen innebär anser vi att det skulle intressant att skifta fokus från medarbetare i ledande ställning till dem som faktiskt bedriver det operativa arbetet, vid urvalet av respondenter. En sådan studie skulle generera en uppfattning om hur väl ledningens utsagor om medarbetarnas roll överensstämmer med hur medarbetarna själv upplever sitt bidrag till organisationens framgång.

Källförteckning

- Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *The Academy of Management Review*. Vol. 16, Nr. 3, s 586–612.
- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*. Vol. 21, Nr. 1, s 254–285.
- Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 44, Nr. 4, s 708–740.
- Andersson, P.M., Persson, J.E., & Ramberg, U. (2000). *Balanced Scorecard i landsting – erfarenheter från tolv projekt i Region Skåne*. KEFU Skriftserie.
- Arwidi, O. (2005). *Budgeteringens utveckling – evolution eller revolution? I ekonomistyrningens metoder, sammanhang och utveckling*, ed Lind, J., & Nilsson, G. Stockholm.
- Arwidi, O., & Samuelsson, L.A. (1993). The development of budgetary control in Sweden-a research note. *Management Accounting Research*. Vol. 4, s 93 –107.
- Ax, C., & Björnenak, T. (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations-the case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*. Vol. 16, Nr. 1. s 1–20.
- Benders, J., & Van Veen, K. (2001). What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions. *Organizations*. Vol. 8. Nr. 1, s 33–53.
- Bergstrand, J. (2003). *Ekonomisk styrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi, Liber AB.
- Christensen, L., Engdahl, N., Carlsson, C., & Haglund, L. (2001). *Marknadsundersökningar – en handbok*. Lund: Studentlitteratur.
- DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. Vol. 48, Nr. 2, s 147–160.
- Ericsson, B., & Gripne, A. (2002). *Att införa Balanced Scorecard i kommunal verksamhet*, Stockholm: Kommentus Förlag.
- Hellman, N., & Lind, J. (2004). *Aktieägarvärde och koncernstyrning – en studie av interna och externa aspekter på koncernstyrning*. I redovisningens teori, praktik och pedagogik, ed Lind, J., & Schuster, W., Stockholm.
- Hellström, M., & Ramberg, U. (2006). *Diffusion and use of the Balanced scorecard in the Swedish public sector*.

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

Johansson, C. (1998/1999). Budgetering i omvandling – avveckling eller utveckling? *Ökonomistyrning & Informatik*, Vol. 14, Nr. 5, s 381–405.

Johnsen, A., & Vakkuri, J. (2006). Is there a nordic perspective on public sector performance measurement? *Financial Accountability & Management*. Vol. 22. Nr. 3. s 291–308.

Igelström, B. (2004). *Att styra och mäta värdeskapande*. Xantro förlag.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1999). *The Balanced Scorecard – från strategi till handling*. ISL Förlag AB.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2000). Having Trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*. Sept–Oct, s 167–176.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*. Febr, s 52–63.

Kieser, A. (1997). Rhetoric and Myth in Management Fashion. *Organization*. Vol. 4, Nr. 1, s 49–74.

Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press. Boston.

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

Malmi, T. (2001). Balanced scorecard in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*. Vol. 12, Nr. 2, s 207–220.

Malmi, T., & Ikäheimo, S. (2003). Value Based Management practices-some evidence from the field. *Management Accounting Research*. Vol. 14, s 235–254.

Müller, J-O. (2005). *Utformning, användning och avtryck av flerdimensionella styrverktyg i statliga myndigheter – Balanced Scorecard i Försäkringskassan*. Lund, Institutet för ekonomisk forskning.

Nilsson, Å., & Rihm, L. (2007). *Avveckling av Balanced Scorecard – En förklaring till avveckling av etablerade BSC*. C-uppsats. Högskolan Kristianstad, Institutionen för ekonomi.

Nörreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*. Vol. 11, Nr. 1, s 65–88.

Olve, N-G., Roy, J., & Wetter, M. (1997). *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Malmö: Liber AB.

Olve, N-G., Roy, J., & Wetter, M. (1999). *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Malmö: Liber Ekonomi, Liber AB.

Olve, N-G., Petri, C-J., Roy, J., & Roy, S. (2003). *Framgångsrikt styrkortsarbete – metoder och erfarenheter*. Malmö: Liber Ekonomi, Liber AB.

Patel, R., & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Proposition 2003/04:105. God ekonomisk hushållning i kommuner och landsting.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. Essex: Pearson Education Limited.

Van Der Stede, W.A. (2001). Measuring tight budgetary control. *Management Accounting Research*. Vol. 1, Nr. 1, s 119–137.

Elektroniska källor

- Sveriges Kommuner och Landsting.

Hämtad 16 april 2007, från

<http://www.skl.se/artikeldokument.asp?C=4778&A=8758&FileID=148270&NAME=bsc%5Fver7.xsl>

- Sveriges Kommuner och Landsting. (2007).

Hämtad 16 april 2007, från

<http://www.skl.se/artikeldokument.asp?C=4778&A=8758&FileID=148269&NAME=BSC%5Fbank%5Fbakgrund.pdf>

- 4GHI

Hämtad 8 maj 2007, från

<http://www.4ghi.com/se/products/CCdefault.asp?link=cc>

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

MOTIV

- När infördes BSC?
- Vem låg bakom införandet?
- Hur kom Ni i kontakt med just BSC?
- Fanns det några alternativa styrmetoder som Ni valde mellan?
- Varför valde Ni just BSC?
 - Vad var det för problem som BSC skulle lösa?

UTFORMNING

- På vilken typ av verksamhet är BSC infört?
- På vilken nivå i verksamheten är BSC infört?
- Hur har utformningsprocessen gått till?
- Hur är BSC kopplat till strategin?
- Vilka perspektiv innehåller Ert BSC?
- Hur förhåller sig de olika perspektiven till varandra?
- Har införandet av BSC resulterat i att nya mått används eller använder Ni er av samma mått som tidigare?
- Hur förhåller sig BSC till budgeten?

ANVÄNDNING

- Hur används BSC?
- Hur ofta ändras mål?
- Hur utför Ni era mätningar?
- Samlas data in manuellt eller genom ett speciellt BSC utformat program?
- Hur ofta görs mätningar av de olika perspektiven?
- Hur kommuniceras resultatet av mätningarna till medarbetarna?
 - Har alla i organisationen tillgång till informationen?
- Hur följs BSC upp? Vem, hur och när?
- Sätts mål för BSC måtten?
 - Hur? Hålls någon ansvarig för att uppnå målen?
- Hur behandlas avvikelser från uppsatta mål?
- Hur ser Ni att användningen har förändrats över tiden och hur har utvecklingen gått?
- Vilka anser Ni vara för- och nackdelarna med BSC i Er verksamhet?

Bilaga 2 - Sammanställning empiri

	BSC infördes	Vem låg bakom införandet	Hur man kom i kontakt med BSC	Alt. styrmetoder	Varför man valde just BSC	Nivå	Utformningsprocessen	BSC kopplat till strategi eller vision	Antal perspektiv	Orsak-verkan samband	Nya mått	BSC kopplad till budget
Boden	2004	Politiker	Nyanställd	Nej	Fokus på andra perspektiv	Central & lokal	Arbetsgrupp	Vision och strategi	Fyra	Nej	Ja	Ja
Gotland	1997	Koncern-controller	Konferenser	Nej	Större tydlighet i målen	Central & lokal	Arbetsgrupp	Vision	Fem	Ja	Ja	Ja
Hedemora	2003	Kommunchef	Seminarium	Nej	Större tydlighet i målen	Central & lokal	Konsultfirma	Vision och strategi	Fem	Nej	Ja	Nej
Helsingborg	1999	Kommunchef	Vet ej	Vet ej	Fokus på andra perspektiv	Central & lokal	Vet ej	Vision	Fyra	Ja	Ja	Ja
Klippan	2006	Ekonomichef	Seminarium	Nej	Förbättra dåvarande modell	Central & lokal	Arbetsgrupp	Vision	Fem	Nej	Ja	Ja
Kungälv	2000	Politiker	Sjukhuset i kommunen	Nej	Fokus på andra perspektiv	Central & lokal	Arbetsgrupp	Vision	Fem	Nej	Ja	Ja
Luleå	2001	Kommunchef	Grannkommun	Nej	Gemensamt planerings-verktyg	Central & lokal	Arbetsgrupp	Vision och strategi	Fyra	Nej	Ja	Ja
Mariestad	2004	Ekonomichef	Seminarium	Nej	Större tydlighet i målen	Central & lokal	Konsultfirma	Vision	Fyra	Ja	Ja	Ja
Munkedal	2003	Ekonomichef	Vet ej	Vet ej	Fokus på andra perspektiv	Central & lokal	Konsultfirma	Vision och strategi	Fem	Nej	Ja	Ja
Skara	2000	Kommundirektör	Seminarium	Nej	Större tydlighet i målen	Lokal	Arbetsgrupp	Ingen koppling	Fyra	Nej	Ja	Ja
Skellefteå	2004	Vet ej	Vet ej	Vet ej	Styr mot vision	Central & lokal	Vet ej	Vision och strategi	Fem	Ja	Ja	Ja
Sundsvall	2006	Ekonomichef	Grannkommun	Nej	Större tydlighet i målen	Central & lokal	Arbetsgrupp	Vision	Fyra	Nej	Ja	Ja
Tingsryd	2003	Kommunchef	Vet ej	Vet ej	Vet ej	Lokal	Arbetsgrupp	Vision	Fem	Ja	Ja	Ja

Bilaga 3 - Sammanställning empiri

	Hur används BSC	Frekvens ändring av mål	Antal mätningar /år	Datains -metod	Antal mätn. i perp/år	Spridning av informationen	Hur följs BSC upp	Sätts mål för måtten	Behandling avvikelser	Användn. över tiden	Fördelar med BSC	Nackdelar med BSC
Boden	Uppföljning & Planering	Årlig process	3	Manuellt	3	Intranät, APT	Centralt	Ja	Obefintlig	Kontinuerlig utv.	Delaktighet/engagemang, Struktur	Inga
Gotland	Uppföljning	Årlig process	1	Manuellt	1	Intranät, ÅR	Centralt	Ja	Utvärderas	Initialt motstånd	Förbättrad dialog, Fokuserad styrning	Fastnar i metoden
Hedemora	Osäkert	Osäkert	1	Manuellt	1	APT	Lokalt	Utvecklings - område	Analyseras	Ingen uppfattning	Struktur	Adm.
Helsingborg	Uppföljning & Planering	Årlig process	3	Manuellt	3	Intranät, via chefer	Centralt	Ja	Analyseras	Kontinuerlig utv.	Fokuserad styrning, Målstyrning	Adm.
Klippan	Uppföljning	Årlig process	3	IT - verktyg	3	Samverkanorg.	Centralt & Lokalt	Ja	Utvärderas	Kontinuerlig utv.	Fokuserad styrning, Struktur	Adm.
Kungälv	Uppföljning & Planering	Varierar	Varierar	Manuellt	Varierar	Utvecklingsområde	Oklart	Ja	Analyseras	Kontinuerlig utv.	Förbättrad dialog	Inga
Luleå	Uppföljning & Planering	Årlig process	1	Manuellt	1	Via chefer, års-/delårsrapp.	Centralt	Ja	Bör utvecklas	Ökad delaktighet	Samordning	Inga
Mariestad	Uppföljning & Planering	Varierar	Varierar	Manuellt	1	Utvecklingsområde	Centralt	Ja	Bör utvecklas	Negativ utv.	Målstyrning	Adm.
Munkedal	Uppföljning	Årlig process	Varierar	Manuellt	4	Intranät, APT	Centralt & Lokalt	Ja	Analyseras	Initialt motstånd	Delaktighet/engagemang, Struktur, Fokuserad styrning	Inga
Skara	Uppföljning	Varierar	Varierar	Manuellt	Vet ej	Nej	Centralt & Lokalt	Ja	Utvärderas	Negativ utv.	Struktur, Fokuserad styrning	Adm.
Skellefteå	Uppföljning & Planering	Varierar	Varierar	Manuellt	Varierar	Års-/delårsrapp. via chefer	Centralt & Lokalt	Utvecklingsområde	Utvärderas	Initialt motstånd	Struktur, Delaktighet/engagemang	Adm.
Sundsvall	Uppföljning	Årlig process	3	Manuellt	3	Års-/delårsrapporter	Centralt	Ja	Böt utvecklas	Kontinuerlig utv.	Fokuserad styrning	Adm.
Tingsryd	Uppföljning	Årlig process	Varierar	Manuellt	1	APT	Lokalt	Ja	Analyseras	Ökad delaktighet	Delaktighet/engagemang, Struktur	Generella styrproblem
Vetlanda	Planering	Årlig process	Varierar	Manuellt	2	Utvecklingsområde	Centralt	Utvecklings - område	Bör utvecklas	Kontinuerlig utv.	Delaktighet/engagemang	Underliggande politiskt styrd process

