



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**Kandidatuppsats**  
Vårterminen 2004

# En praktisk tillämpning av Balanced Scorecard

-

En fallstudie av Hjärt- och Lungdivisionen på  
Universitetssjukhuset i Lund

**Handledare**  
Per-Magnus Andersson  
Carl R. Hellberg

**Författare**  
Hanna Fehland  
Maria Lindh  
Anna Nyström

# Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel:</b>	En praktisk tillämpning av Balanced Scorecard - en fallstudie av Hjärt- och Lungdivisionen på Universitetssjukhuset i Lund
<b>Seminariedatum:</b>	2004-06-03
<b>Ämne/kurs:</b>	FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
<b>Författare:</b>	Hanna Fehland, Maria Lindh och Anna Nyström
<b>Handledare:</b>	Per-Magnus Andersson och Carl R. Hellberg
<b>Fem nyckelord:</b>	Ekonomistyrning, Balanced Scorecard, BSC, Offentlig sektor, Sjukvården
<b>Syfte:</b>	Syftet är att beskriva och analysera utformningen och tillämpningen av Balanced Scorecard i en sjukvårdsverksamhet samt studera huruvida modellen används som ett mätsystem eller ett managementsystem.
<b>Metod:</b>	Metoden som ligger till grund för denna uppsats är kvalitativ i form av en djupare fallstudie av en sjukvårdsverksamhet. Vi har utgått från såväl sekundärdata som primärdata för att erhålla relevant information till uppsatsen. Primärdata har samlats in via personliga intervjuer.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Det teoretiska kapitlet innehåller modeller och begrepp som behandlar budget, BSC, ekonomistyrning i offentlig verksamhet och i sjukvården.
<b>Empiri:</b>	Det empiriska kapitlet behandlar en fallstudie av Hjärt- och Lungdivisionen på Universitetssjukhuset i Lund, där divisionens ekonomistyrning i form av budget och BSC beskrivs.
<b>Slutsatser:</b>	En jämförelse mellan teori om BSC och Hjärt- och Lungdivisionens BSC har visat på en hel del likheter, men även vissa skillnader. Fallföretagets BSC har en struktur som liknar den som beskrivs av Kaplan och Norton, men styrkortet har anpassats till organisationens specifika miljö. Avsaknaden av vissa faktorer som t.ex. orsak-verkan samband och balans i styrkortet gör att det är svårt att klassificera Hjärt- och Lungdivisionens BSC som ett fulländat managementsystem.

## **Abstract**

<b>Title:</b>	A practical application of the Balanced Scorecard - a case study of Hjärt- och Lungdivisionen at the University Hospital in Lund
<b>Seminar date:</b>	2004-06-03
<b>Course:</b>	Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
<b>Authors:</b>	Hanna Fehland, Maria Lindh and Anna Nyström
<b>Advisors:</b>	Per-Magnus Andersson and Carl R. Hellberg
<b>Five key words:</b>	Management control systems, Balanced Scorecard, BSC, Public sector, Health care
<b>Purpose:</b>	The purpose of this thesis is to describe and analyse the design and application of the Balanced Scorecard in a health care organisation and study whether the model is used as a measurement system or a management system.
<b>Methodology:</b>	The methodology chosen for this thesis is a qualitative case study of a health care organisation. We have studied relevant literature and conducted personal interviews to obtain information about our subject.
<b>Theoretical perspectives:</b>	The theoretical chapter includes models and concepts of budget, BSC, management control systems in the public sector as well as in healthcare.
<b>Empirical foundation:</b>	The empirical chapter is based on a case study of Hjärt- och Lungdivisionen at the University Hospital in Lund and describes the organisation's management control systems.
<b>Conclusions:</b>	A comparison between the management control systems of Hjärt- och Lungdivisionen and the theory presents not only a few similarities but also some differences. Hjärt- och Lungdivisionens BSC has a structure similar to that of Kaplan and Norton's model, but the scorecard has been adapted to the organisations environment. Lack of certain elements for example cause-and-effect relationships as well as balance in the scorecard makes it difficult to classify Hjärt- och Lungdivisionens BSC as a complete management system.

## Förord

Vi vill tacka alla som har hjälpt oss och deltagit i arbetet med denna uppsats. Till en början vill vi rikta ett stort tack till Anna-Karin Bryder, Carin Paulsson och Karin Bengtsson på Hjärt- och Lungdivisionen som ställt upp med information om ekonomistyrningen på divisionen. Vi uppskattar deras trevliga bemötande och den tid de har lagt ner på att hjälpa oss.

Vi vill även tacka våra handledare, Per- Magnus Andersson och Carl R Hellberg, som givit oss konstruktiv kritik och vägledning genom hela processen.

Avslutningsvis vill vi tacka varandra för ett bra samarbete och en trevlig tid tillsammans. Dessutom vill vi tacka Ica och Kungälv för deras stora utbud av pastasåser och godis.

Lund den 3 juni 2004

---

Hanna Fehland

---

Maria Lindh

---

Anna Nyström

*”Det finns inte enbart ett monetärt resultat utan andra humanistiska värden ingår också i sjukhusets resultat. Försök att räkna med dessa värden.”*

(Liukkonen, P (1994) s.17)

# Innehållsförteckning

1 Inledning .....	9
1.1 Bakgrund.....	9
1.2 Problemdiskussion .....	11
1.3 Syfte .....	12
1.4 Disposition .....	13
2 Metod .....	15
2.1 Val av ämne .....	15
2.2 Val av metod .....	15
2.3 Val av fallföretag .....	16
2.4 Val av teori.....	17
2.5 Val av empiri .....	18
2.6 Val av metod för analys .....	20
3 Teori.....	21
3.1 Ekonomistyrningens utveckling .....	21
3.2 Budget.....	22
3.2.1 Budgetens syfte.....	22
3.2.2 Budgetuppföljning .....	23
3.3 Kritik mot den traditionella ekonomistyrningen.....	24
3.4 Ekonomistyrning i offentlig verksamhet .....	25
3.4.1 Ekonomistyrning i landsting och kommuner.....	25
3.4.2 Ekonomistyrning i sjukvården .....	26
3.5 Performance measurement systems .....	27
3.6 Balanced Scorecard.....	28
3.6.1 Bakgrund till Balanced Scorecard .....	28
3.6.2 BSC-modellen.....	29
3.6.3 De fyra perspektiven .....	31
3.6.4 Kritiska framgångsfaktorer .....	34
3.6.5 Nyckelmått.....	34
3.6.6 Orsak-verkan samband .....	35
3.6.7 Implementering av BSC.....	36
3.6.8 Kritik mot BSC .....	37
3.7 Användandet av BSC.....	38
3.7.1 Användandet av BSC som mätsystem .....	38
3.7.2 Användandet av BSC som management system.....	38
3.8 Integration mellan BSC och budget.....	40

3.9 IT-stöd.....	41
3.10 BSC i offentlig verksamhet.....	42
3.10.1 BSC i landsting och kommuner .....	42
3.10.2 BSC i sjukvården .....	43
4 Empiri .....	45
4.1 Beskrivning av fallföretag .....	45
4.1.1 Universitetssjukhuset i Lund .....	45
4.1.2 Hjärt- och Lungdivisionen .....	46
4.2 Budget på HLD .....	47
4.3 BSC på divisionsnivå.....	48
4.3.1 Bakgrund.....	48
4.3.2 Implementeringsprocessen.....	49
4.3.3 Utformning av BSC .....	51
4.3.3.1 Perspektiv och strategiska mål.....	52
4.3.3.2 Framgångsfaktorer .....	54
4.3.3.3 Nyckelmått.....	55
4.3.4 Uppföljning och uppdatering .....	57
4.4 Integrationen mellan BSC och budget .....	58
4.5 IT- stöd.....	59
4.6 BSC på verksamhetsnivå .....	60
4.7 BSC på avdelningsnivå.....	61
4.7.1 Bakgrund.....	61
4.7.2 Implementeringsprocessen.....	61
4.7.3 Utformning av THIVA:s BSC .....	62
4.7.4 Mätning av nyckelmåtten.....	63
4.7.5 Uppföljning och uppdatering .....	64
4.7.6 För- och nackdelar med BSC.....	65
5 Analys .....	66
5.1 Inledande diskussion.....	66
5.2 Integrationen mellan styrverktygen på HLD .....	66
5.3 BSC på HLD vs. befintlig teori .....	67
6 Resultatdiskussion .....	73
6.1 Resultat .....	73
6.1.1 Integration mellan styrverktygen på HLD .....	73
6.1.2 BSC på HLD .....	73
6.1.3 Mätsystem eller management system .....	74
6.2 Reflektioner .....	75
6.2.1 Lärdomar.....	75

6.2.2 Kritik av eget arbete.....	75
6.2.3 Förslag till framtida studier.....	76
Källförteckning .....	77
Bilaga 1 .....	80
Bilaga 2 .....	82
Bilaga 3 .....	83



# 1 Inledning

---

*Detta kapitel består av en introduktion till vår studie och inleds med en bakgrund till det valda ämnet. Denna följs av en problemdiskussion som belyser de problemställningar som kommer att analyseras och besvaras i de avslutande kapitlen. Vidare anges syftet med vår studie och avslutningsvis redogörs för upplägget på uppsatsen för att tydliggöra strukturen.*

---

## 1.1 Bakgrund

Under de senaste åren har debatten inom ekonomi och verksamhetsstyrning givits allt större utrymme. Faktorer såsom snabb teknologisk utveckling, konjunktursvängningar och ökad internationell konkurrens ställer allt större krav på verksamhetsstyrningen i såväl privata företag som i den offentliga sektorn. Organisationer möter idag allt hårdare ekonomiska villkor och kraven för att överleva ökar. Samtidigt ställer kunderna högre krav på företagets produkter och tjänster. Även den nuvarande sjukvårdsorganisationen har genomgått relativt stora förändringar de senaste åren. En fortgående specialisering i samband med uppkomsten av nya servicefunktioner har inneburit att nya enheter har vuxit fram, vilka står i ett inbördes beroendeförhållande. Den medicinsk-teknologiska utvecklingen går framåt och nya behandlingsmetoder tillkommer i en allt snabbare takt. Detta har lett till att sjukvården idag befinner sig i en ny miljö. För att möta omvärldens behov och för att anpassa sig till denna nya miljö måste sjukvården i större utsträckning fokusera på service och sätta patienten i centrum. De väsentliga förändringar som har skett de senaste åren har även inneburit att ekonomistyrningen inom sjukvården har fått en ökad betydelse.<sup>1</sup>

Idag räcker inte de traditionella metoderna till för att styra verksamheten. Kritiken mot den traditionella ekonomistyrningen har under de senaste åren ökat eftersom den inte anses vara tillräckligt utåtriktad. Framförallt har kritik riktats mot att styrningen ger ett ensidigt och bristfälligt beslutsunderlag. Nuvarande ekonomistyrning fokuserar mer på finansiella frågor än på det som egentligen är viktigt, d.v.s. kunden. Ytterligare en aspekt är att ekonomistyrningen idag är kortsiktig och inte tillräckligt begriplig för många medarbetare i organisationen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Jönsson, B & Rehnberg, C (1987) s. 7ff

<sup>2</sup> Kaplan, R & Norton, D (1999)

Finansiell information har alltid varit av stor betydelse för att mäta en verksamhets prestationer, men även för att kunna utvärdera framtida möjligheter. De finansiella nyckeltalen har dock starkt kritiserats, då de lägger fokus mer på vad som redan har skett snarare än vad som kommer att ske. Allt fler organisationer har således börjat komplettera de finansiella måtten med andra nyckeltal än de rent ekonomiska.<sup>3</sup> Framförallt i sjukhus, som kan klassificeras som en kunskapsorganisation, är ofta humanistiska och medicinska nyckeltal av större värde än de rent monetära. För att kunna hantera detta på ett bra sätt krävs en ny metod för planering, styrning och uppföljning samt kommunikation av resultaten i verksamheten.<sup>4</sup> En lämplig metod utifrån detta synsätt är Balanced Scorecard (BSC). Metoden utvecklades i början av 1990-talet av Robert S. Kaplan och David P. Norton. BSC syftar till att styra verksamheten utifrån fler mått än enbart de finansiella. BSC var från början ett renodlat mätsystem, vilket innebär att fokus enbart ligger på mätning av nyckeltal och uppföljning av dessa. Idag har dock BSC utvecklats till ett management system, genom att visionen och strategin har blivit kärnan i styrkortet och att nyckeltalen i styrkortet reflekterar dessa på ett korrekt sätt. Det finns dock svårigheter med att utveckla BSC till att bli ett fulländat management system då det krävs att flera faktorer ska samverka.<sup>5</sup> Modellen kopplar företagets kortsiktiga verksamhetsstyrning med dess långsiktiga vision och organisationer tvingas att styra och följa upp den dagliga verksamheten som påverkar morgondagens utveckling. BSC bygger därmed på tre tidsdimensioner: igår, idag och imorgon. Genom att implementera BSC i organisationens verksamhetsstyrning kan en förståelse för helheten i företaget uppnås.<sup>6</sup>

BSC har i stor utsträckning implementerats i vinstdrivande företag i näringslivet, men på senare tid har även den offentliga sektorn fått upp ögonen för det nya styrsystemet. Det är vanligt att man inom offentlig verksamhet arbetar med verksamhetsorienterade nyckeltal och det finns därför goda förutsättningar för att utveckla och tillämpa BSC.<sup>7</sup> Såväl gatukontor, som förskolor och sjukhus har idag valt att implementera BSC i sin verksamhet och då en grundtanke med BSC är att viktiga värden inte alltid fångas bäst i finansiella mått, har BSC visat sig fungera särskilt väl i verksamheter vars primära syfte inte är vinst.<sup>8</sup>

---

<sup>3</sup>Hallgårde, U & Johansson, A (1999) s. 8

<sup>4</sup> Liukkonen, P (1994) s. 10ff

<sup>5</sup> Kaplan, R & Norton, D (1996)

<sup>6</sup> Kaplan, R & Norton, D (1999)

<sup>7</sup> Andersson, P & Persson, J & Ramberg, U (2000) s. 17f

<sup>8</sup> Olve, N & Roy, J & Wetter, M (1997) s. 241ff

## 1.2 Problemdiskussion

Under de senaste åren har kritiken mot den traditionella ekonomistyrningen ökat. Många av de befintliga ekonomiska styrmodeller som utvecklats inom industrin har inte heller alltid visat sig vara lämpliga inom sjukvården. Sjukvården arbetar med relationer och människor vilket bör avspeglas i verksamhetens ekonomisystem. Medarbetarna är en viktig tillgång inom sjukvården och deras engagemang och kunskap bör därför tillvaratas och mätas. Det kan vara svårt att fånga dessa värden i enbart finansiella mått och det blir därför viktigt att försöka utveckla nya styrinstrument som tar hänsyn till såväl monetära som humanistiska och medicinska värden.<sup>9</sup> Med sjukvårdens nuvarande ekonomistyrning är det dessutom svårt att erhålla relevant information. Svårigheter finns även med att få tillfredställande beslutsunderlag för att kunna göra en bedömning om var inom sjukvården det är möjligt att göra besparingar utan att kvaliteten på vården försämras. Detta lämnar utrymme för att nya styrsystem, som bättre är anpassade till dagens förhållanden, kan tillämpas inom sjukvården. Allt fler sjukvårdsenheter väljer därför att implementera BSC med sitt flerdimensionella synsätt i verksamheten för att komplettera de traditionella styrverktygen som t.ex. budget.<sup>10</sup> Utifrån denna diskussion är det intressant att studera om BSC bör ersätta budget och hur BSC kan integreras med budgeten i en sjukvårdsverksamhet.

Det är inte ovanligt att organisationer säger sig tillämpa BSC-modellen utan att göra det fullt ut. Organisationer lägger mer tid på modellens kreativa utformning än på den mer arbetsamma implementeringen. Det finns en risk att BSC, som en del andra nya modeller, ses som ett modellbegrepp som snart blåser förbi. Risken är särskilt stor då många verksamheter anser att modellen i sig inte är någonting nytt. Att använda andra mått än pengar för att förklara vad man gör är inte heller någonting nytt och nyckelmått av olika slag finns det gott om i organisationer.<sup>11</sup> Men BSC är i själva verket mer komplicerat än så. BSC ses inte bara som ett mätsystem, utan genom att sätta vision och strategi i centrum kan BSC fungera som ett management system som kopplar organisationens långsiktiga mål med kortsiktiga handlingar. Det är därför av stor vikt att nyckeltalen är anpassade till verksamhetens vision och strategi samt att det finns ett tydligt samband mellan de olika måtten. Vidare måste BSC-modellen skapa en balans mellan flera olika strategiska mått för att uppnå målkongurens i organisationen. De valda nyckeltalen ska också användas för att synliggöra och kommunicera verksamhetens strategi till samtliga medarbetare.<sup>12</sup> Med anledning av ovanstående

---

<sup>9</sup> Liukkonen, P (1994) s. 10ff

<sup>10</sup> Jönsson, B & Rehnberg, C (1987) s. 145

<sup>11</sup> Lindvall, J (1997) Ekonomi & Styrning nr 3

<sup>12</sup> Kaplan, R & Norton, D (1999) s. 19ff

resonemang är det intressant att studera huruvida BSC i en sjukvårdsverksamhet används som ett mätsystem eller ett management system.

Vi har utifrån ovanstående problemdiskussion valt att studera hur en sjukvårdsverksamhet använder sig av BSC som styrinstrument i sin organisation. Valet föll på Hjärt- och Lungdivision (HLD) på Universitetssjukhuset i Lund (USiL), som år 2000 startade sitt arbete med BSC. Vid omorganisationen av USiL skapades HLD och en ny och komplex matrisorganisation uppstod. Den decentraliserade organisationen krävde ökad koordination och kontroll för att få delarna i organisationen att samverka mot gemensamma mål. För att uppnå detta valde man att införa BSC i sin verksamhetsstyrning. Idag, fyra år senare, är BSC en betydande del av HLD:s ekonomistyrning. Styrinstrumentet ger ett flerdimensionellt synsätt som tar hänsyn till de ekonomiska förutsättningarna, medarbetarnas trivsel, kompetens och utveckling, de arbetssätt som används samt den utveckling av metoder och rutiner som sker.<sup>13</sup> Men använder organisationen i själva verket de perspektiv som teoretikerna förespråkar och används ett rimligt antal nyckeltal i styrkortet? Hur arbetar organisationen egentligen med BSC? Fungerar det verkligen så som det beskrivs i teorin? Med utgångspunkt i dessa frågor är det intressant att studera utformningen och tillämpningen av BSC i en sjukvårdsverksamhet. Vidare är det av intresse att belysa vilka skillnader och likheter som kan påträffas vid en jämförelse mellan en sjukvårdsverksamhets BSC och befintlig teori.

### 1.3 Syfte

Syftet är att beskriva och analysera utformningen och tillämpningen av Balanced Scorecard i en sjukvårdsverksamhet samt studera huruvida modellen används som ett mätsystem eller ett managementsystem.

---

<sup>13</sup> Årsberättelse HLD 2002

## 1.4 Disposition



### *Kapitel 1*

Detta kapitel består av en introduktion till vår studie och inleds med en bakgrund till det valda ämnet. Denna följs av en problemdiskussion som belyser de problemställningar som kommer att analyseras och besvaras i de avslutande kapitlen. Vidare anges syftet med vår studie och avslutningsvis redogörs för upplägget på uppsatsen för att tydliggöra strukturen.

### *Kapitel 2*

I detta kapitel redogörs för de metoder som ligger till grund för vår studie. Inledningsvis motiveras val av ämne, undersökningsmetod och fallföretag. Vidare presenteras tillvägagångssättet i teori, empiri och analys för att låta den enskilda läsaren skapa sin egen uppfattning om uppsatsens trovärdighet.

### *Kapitel 3*

Detta kapitel inleds med en redogörelse för ekonomistyrningens utveckling för att ge läsaren en förståelse för varför nya styrsystem krävs. Detta följs av en presentation av budget och den kritik som riktats mot den eftersom budget inte anses vara tillräcklig som styrsystem. Vidare beskrivs ekonomistyrningen i offentlig sektor med fokus på sjukvården för att ge läsaren en förståelse för hur ekonomistyrningen utvecklats i den bransch inom vilket fallföretaget verkar. Med anledning av budgetens begränsningar som styrsystem presenteras performance measurement systems som blandar finansiella med icke-finansiella mått. I det följande avsnittet beskrivs BSC-modellen samt vilka faktorer som är avgörande för huruvida modellen kan betraktas som ett mätsystem eller management system. Detta kommer att ligga till grund för den analys och de resultat som diskuteras i de avslutande kapitlen. Avslutningsvis beskrivs hur BSC kan kombineras med budgeten för att spegla verksamheten ur flera dimensioner samt hur BSC används inom offentlig verksamhet.

### *Kapitel 4*

Detta kapitel inleds med en översiktlig beskrivning av fallföretaget för att få en inblick i verksamheten. Detta följs av en redogörelse för användandet av budget samt dess koppling till BSC. Vidare ges en utförlig beskrivning av BSC på

divisionsnivå och avdelningsnivå. Områden som tas upp är bl.a. bakgrund till införandet, implementeringsprocessen, perspektiven och dess nyckelmått. Denna information om fallföretaget ligger till grund för vår analys och resultatdiskussion.

#### *Kapitel 5*

I detta kapitel analyseras hur HLD integrerat BSC med budgeten för att skapa ett flerdimensionellt synsätt i verksamheten. Vidare förs en diskussion kring de likheter och skillnader som påträffas vid en jämförelse mellan BSC på HLD och befintlig teori. I analysen belyses även vilka faktorer som indikerar huruvida HLD:s BSC används som ett mätsystem eller ett management system.

#### *Kapitel 6*

I detta kapitel presenterar vi de slutsatser vi kommit fram till vad gäller integrationen mellan styrverktygen på HLD, utformningen och tillämpningen av BSC på HLD samt huruvida divisionens BSC används som ett mätsystem eller ett management system. På så sätt knyter vi an till den problemdiskussion som presenterades i det inledande kapitlet. Avslutningsvis reflekterar vi över de lärdomar vi tagit med oss, framför kritik av arbetet samt ger förslag till framtida studier.

## 2 Metod

---

*I detta kapitel redogörs för de metoder som ligger till grund för vår studie. Inledningsvis motiveras val av ämne, undersökningsmetod och fallföretag. Vidare presenteras tillvägagångssättet i teori, empiri och analys för att låta den enskilda läsaren skapa sin egen uppfattning om uppsatsens trovärdighet.*

---

### 2.1 Val av ämne

Vårt intresse för ekonomistyrning väcktes under tidigare studier i företagsekonomi, där bl.a. Kaplan och Nortons BSC-modell introducerades. BSC är ett relativt nytt styrinstrument och alltför företag och organisationer väljer idag att implementera modellen i sin verksamhet för att komplettera den traditionella ekonomistyrningen. BSC tar hänsyn till de icke-finansiella aspekterna av en verksamhet vilket de traditionella styrmedlen inte gör. Det har skrivits mycket om storföretag såsom ABB, Volvo och Skandia som alla har haft stor framgång med styrkortet i sin verksamhet. Ursprungligen utvecklades BSC för privata företag men styrinstrumentet har visat sig vara tillämpligt även i offentlig verksamhet. Framförallt i verksamheter där vinst inte är det primära syftet kan BSC-modellen vara särskilt lämplig, eftersom viktiga värden inte alltid fångas bäst i finansiella mått. Framförallt inom sjukvården är det viktigt att ta hänsyn till andra aspekter än de rent finansiella. Vi tycker därför att det vore intressant att fördjupa oss i detta ämne och studera hur BSC utformas och tillämpas praktiskt i en sjukvårdverksamhet.

### 2.2 Val av metod

Val av metod bör utgå från den problemställning och objektområde som uppsatsen eller undersökningen har. Inom samhällsvetenskapen skiljer man mellan kvalitativa och kvantitativa metoder. Den kvantitativa metoden är primärt inriktad på att upptäcka, fastställa och mäta samband mellan olika variabler. Fokus ligger på delarna av en helhet eller det specifika i ett sammanhang. Den kvantitativa metoden ger möjligheter att dra generella slutsatser om en större mängd undersökningsenheter.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Christensen, L & Andersson, N & Carlsson, C & Haglund, L (2001) s. 67

Den kvalitativa metoden kan skapa en djupare förståelse av det problemkomplex som man studerar, d.v.s. man går på djupet snarare än på bredden. Kunskapssyftet är i första hand ”förstående”, inte ”förklarande”.<sup>15</sup> Metoden försöker också orsaksförklara de fenomen som är föremål för undersökningen. Till skillnad från den kvantitativa metoden så fokuserar den kvalitativa metoden på helhetsförståelsen och sammanhanget istället för det specifika.<sup>16</sup>

Den vanligaste typen av kvalitativa undersökningar är fallstudier. Dessa är studier av kvalitativ karaktär där man ingående studerar en, eller ett fåtal undersökningsenheter, antingen vid ett specifikt tillfälle eller över tiden. Till skillnad från t.ex. en tvärtnitsstudie där man mäter några få kvantifierbara faktorer på ett stort antal undersökningsobjekt, så är fallstudier lämpliga då man vill tränga igenom ytan på problemet och skapa en förståelse för problemets mening och innebörd. Utifrån en fallstudie kan man dock inte genomföra några statistiska generaliseringar eftersom studien endast omfattar ett eller ett fåtal enheter vilka man studerar i detalj. Man kan däremot genomföra analytiska generaliseringar, där man utifrån en ingående och omfattande beskrivning kan skapa förståelse för situationsspecifika processer.<sup>17</sup>

Utifrån denna uppsats och dess syfte anser vi att en kvalitativ fallstudie är mest lämplig att använda. Genom att vi undersöker ett fallföretag kan vi få en helhetsbild av organisationens ekonomistyrning då vi studerar denna i detalj. Samtidigt får vi en djupare förståelse av hur BCS-modellen tillämpas i en organisation. En kvantitativ undersökning anser vi inte vara aktuell eftersom avsikten med denna uppsats är att få fram djupgående information från ett mindre antal personer. En kvalitativ undersökning innebär också en ökad flexibilitet eftersom innehållet i fallstudien kan anpassas allt eftersom arbetet med uppsatsen fortskrider.<sup>18</sup>

## 2.3 Val av fallföretag

Tanken bakom denna uppsats är att få insikt i hur BSC kan fungera praktiskt i en organisation inom den offentliga sektorn. För att kunna studera detta nya styrinstrument har vi i första hand utgått från att den organisation, som fallstudien är inriktad på, ska ha en väl utvecklad ekonomistyrning. Då vi först och främst var intresserade av att studera ekonomistyrningens utformning i en organisation, var

---

<sup>15</sup> Andersen, I (1998) s. 31ff

<sup>16</sup> Holme, I & Solvang, B (1997) s. 75ff

<sup>17</sup> Christensen, L & Andersson, N & Carlsson, C & Haglund, L (2001) s. 79ff

<sup>18</sup> Ibid



bransch och storlek av underordnad betydelse. Genom sekundärdata uppmärksammade vi att HLD på USiL använder BSC i sin verksamhetsstyrning och vi valde därför att kontakta dem. Vi fick ett trevligt och positivt bemötande och beslöt oss för att fördjupa oss i divisionen och deras sätt att arbeta med BSC. Avgörande för val av fallföretag var även att HLD låg i Lund, vilket innebar en möjlighet för oss att besöka verksamheten och personligen träffa våra kontaktpersoner.

För att få en så övergripande bild som möjligt av hur BSC är utformat och hur styrkortet tillämpas på HLD, har vi valt att fokusera vår studie på såväl divisionsnivå som på verksamhets- och avdelningsnivå. Först och främst valde vi att undersöka HLD:s övergripande styrkort för att sedan gå ned på verksamhetsnivå och avdelningsnivå för att se hur BSC fungerar där. Valet av verksamhetsområde föll på Kranskärl eftersom de var först ut på divisionen med att införa BSC men också för att alla avdelningar inom verksamhetsområdet har infört egna styrkort. Inom Kranskärl är THIVA den största avdelningen och vi tyckte därför att det var intressant att se hur denna avdelning arbetar med BSC.

## 2.4 Val av teori

För att få grundläggande kunskaper om ekonomistyrningen i sjukvården men även om BSC och övriga ekonomiska styrinstrument inledde vi vårt arbete med att studera befintlig sekundärdata på områdena. Sekundärdata är data som tidigare samlats in och sammanställts i ett annat sammanhang och med ett annat syfte.<sup>19</sup> Vi inledde vårt sökande efter sekundärdata genom att leta efter böcker och artiklar som behandlade vårt ämne. Vi tog hjälp av databasen Lovisa på Lunds Universitets hemsida, där vi främst använde sökord som ekonomistyrning, sjukvården, budget och balanced scorecard. Med hjälp av Malmö Stadsbiblioteks sökmotor har vi även hittat relevanta artiklar i ämnet. Kurslitteratur sedan tidigare studier har också varit en utgångspunkt för att få referenser till annan litteratur. Vi har även använt oss av sekundärdata i form av företagsinternt material, årsberättelse och verksamhetens hemsida. Material har också hämtats från Landstingsförbundets hemsida för att få en förståelse för hur ekonomistyrningen ser ut i landsting och kommuner.

Vad gäller tillförlitligheten i källorna har vi jämfört de olika böckernas sätt att presentera modeller och teorier för att skapa en trovärdig bild. Ett kritiskt förhållningssätt till litteraturen har under arbetets gång varit en utgångspunkt för

---

<sup>19</sup> Christensen, L & Andersson, N & Carlsson, C & Haglund, L (2001) s. 88

att i möjligaste mån bortse från författarnas egna värderingar. Detta är framförallt viktigt att tänka på då information hämtats från företagets hemsida, årsredovisning etc. När det gäller litteratur inom ämnet BSC så har vi funnit att den oftast grundar sig på Kaplan och Nortons ursprungliga modell och argument, vilket innebär att texterna i stor del har haft ett liknande innehåll. Vi har försökt hantera detta problem genom att läsa artiklar i diverse tidskrifter som kritiskt granskar och ifrågasätter delar av BSC-modellen. Eftersom BSC-modellen inte funnits i mer än drygt tio år, så är litteraturen inom området relativt ny och därmed minimeras risken för inaktuell information. Vi har i vårt val av lämplig litteratur valt ut de ledande böckerna inom ämnet, för att ge läsarna en så komplett bild av teorin som möjligt.

## 2.5 Val av empiri

Eftersom vi har valt att genomföra en kvalitativ fallstudie i denna uppsats är intervjuer en bra metod för att samla in information och data. Enligt Holme & Solvang ligger styrkan i den kvalitativa intervjun i att undersökningssituationen liknar ett vanligt samtal i en vardaglig situation. Det är den intervjuform där respondenten är minst styrd och själv får påverka samtalets utveckling. Intervjuerna bör genomföras först efter det att intresset för ett problem har väckts och de teoretiska grunderna har gått igenom. För att få ut så mycket information som möjligt av våra intervjuer ansåg vi därför att det var viktigt att vara pålästa om den teori som fanns om vårt ämne innan intervjuerna genomfördes.<sup>20</sup>

I den kvalitativa intervjun används inte standardiserade frågeformulär, detta för att undvika att alltför mycket styra respondenten. De synpunkter som kommer fram under intervjun ska vara ett resultat av respondentens egna uppfattningar och då bör han eller hon i största möjliga mån själv få styra intervjuens utveckling. Vår intervjumall består därför av flera ämnesområden som vi vill diskutera med respondenten. Under respektive ämnesområde har vi sedan listat flera följdfrågor. Dessa har vi dock inte följt slaviskt, varken till innehåll eller till ordningsföljd, då det ofta dyker upp andra idéer eller uppfattningar under intervjun som man inte planerat för innan. Det viktigaste var dock att intervjuerna täckte de områden som vi ville ha information om.<sup>21</sup> Vi har varit noga med att alla tre gruppmedlemmar har varit närvarande vid samtliga intervjutillfällen, dels för att minimera risken för missuppfattningar och feltolkningar, dels för att alla skulle vara involverade i samtliga delar i uppsatsarbetet. Genom att alla gruppmedlemmar deltog i samtliga

---

<sup>20</sup> Holme, I & Solvang, B (1997) s. 99ff

<sup>21</sup> Holme, I & Solvang, B (1997) s. 99ff

intervjuer på HLD fick vi alla en inblick i hur verksamheten fungerade vilket underlättade det senare arbetet med uppsatsen.

Vi har valt att intervjua personer på såväl divisionsnivå som avdelningsnivå för att få insikt om hur BSC är utformad och fungerar på olika organisationsnivåer på HLD. För att få en förståelse för HLD:s övriga ekonomistyrning har vi även valt att intervjua en ekonom på divisionen. Följande personer har varit villiga att ställa upp och hjälpa oss med information:

- Anna-Karin Bryder, utvecklingssekreterare på HLD på USiL. Bryder, som i grund och botten är sjuksköterska, blev tidigt involverad i arbetet kring HLD:s övergripande styrkort. Hon har haft en central roll under hela implementeringsprocessen, men även i det fortsatta arbetet med styrkortet. Intervjun med Bryder genomfördes personligen på HLD och kompletterande intervjuer har gjorts per telefon vid senare tillfällen.
- Karin Bengtsson, verksamhetsekonom på HLD på USiL. Bengtsson har arbetat drygt ett år på divisionen och ansvarar bl.a. för arbetet kring budgeten och fakturor samt uppföljningssamtal med de olika verksamhetsområdena. Intervjun med Bengtsson genomfördes personligen på HLD.
- Carin Paulsson, avdelningschef på THIVA, en avdelning inom verksamhetsområdet Kranskärl på USiL. Paulsson har varit avdelningschef för THIVA sedan HLD bildades år 2000 och hon har varit involverad i utformningen och införandet av avdelningens styrkort från start. En personlig intervju genomfördes med Paulsson på THIVA.

Vi har även varit i kontakt via mail med Pelle Johnsson, verksamhetschef på området Kranskärl, för att få information om hur BSC fungerar på verksamhetsnivå.

För att säkerställa att vi fick med all den information som respondenten gav oss har vi vid intervjuerna använt en bandspelare för att spela in intervjun. Detta underlättade också bearbetningen av intervjun efteråt då det fanns en möjlighet att gå tillbaka och lyssna på den information som vi fått. Nackdelen är dock att respondenten kan känna sig hämmad. För att minimera risken för detta frågade vi respondenten om vi fick lov att spela in intervjun.

Fördelarna med att göra personliga intervjuer är att de går relativt snabbt att genomföra samt att det finns en möjlighet att ställa komplicerade frågor. Då forskning har visat att de flesta respondenterna blir trötta efter 45-60 minuter, har

vi försökt genomföra samtliga intervjuer på mindre än en timme.<sup>22</sup> En personlig intervju ger även möjligheter att ställa följdfrågor till respondenten och eventuella oklarheter kan förtydligas omedelbart under intervjun.<sup>23</sup> Detta ansåg vi var särskilt fördelaktigt då det under intervjuerna dök upp frågor och ämnen som vi behövde utveckla och få belysta av respondenten.

I samband med de intervjuer vi har gjort är vi medvetna om att det föreligger en risk att företagsrelaterade personer vill få sin verksamhet att framstå i god dager vilket kan leda till att en alltför positiv bild av företaget ges. Då vi i denna uppsats inte är ute efter att jämföra en organisation med en annan, utan mer göra en djupgående beskrivning av en organisations ekonomistyrning så anser vi att risken är minimal. Dock är vi införstådda med att de uttalande och delar av den information som respondenterna ger oss är subjektiv och i viss mån vinklad. Vi är också medvetna om att intervjufrågorna kan påverka respondenten och de svar vi får. Detta problem har vi försökt lösa genom att undvika ledande och alltför långa och svårbegripliga frågor vid intervjutillfällena.

## 2.6 Val av metod för analys

Vår analys grundar sig i en jämförelse mellan HLD:s ekonomistyrning och de teoretiska modeller som vi beskriver i vårt teoriavsnitt. Utifrån denna jämförelse redogör vi även för likheter och skillnader mellan empiri och teori för att på så sätt belysa hur BSC på HLD överensstämmer med den befintliga teorin och huruvida det används som ett mätsystem eller ett management system. Vi analyserar även integrationen mellan styrverktygen på HLD. Den diskussion som förs i analysen kommer sedan att ligga till grund för den resultatdiskussion som förs i efterföljande kapitel. Vi är medvetna om att våra subjektiva tolkningar kan påverka analysen och resultatet men då vi är tre individer med olika erfarenheter och bakgrunder anser vi inte att objektiviteten i vår analys och vårt resultat gått förlorad.

---

<sup>22</sup> Anderson, I (1998) s. 171

<sup>23</sup> Christensen, L & Andersson, N & Carlsson, C & Haglund, L (2001) s. 175

## 3 Teori

---

*Detta kapitel inleds med en redogörelse för ekonomistyrningens utveckling för att ge läsaren en förståelse för varför nya styrsystem krävs. Detta följs av en presentation av budget och den kritik som riktats mot den eftersom budget inte anses vara tillräcklig som styrsystem. Vidare beskrivs ekonomistyrningen i offentlig sektor med fokus på sjukvården för att ge läsaren en förståelse för hur ekonomistyrningen utvecklats i den bransch inom vilket fallföretaget verkar. Med anledning av budgetens begränsningar som styrsystem presenteras performance measurement systems som blandar finansiella med icke-finansiella mått. I det följande avsnittet beskrivs BSC-modellen samt vilka faktorer som är avgörande för huruvida modellen kan betraktas som ett mätsystem eller management system. Detta kommer att ligga till grund för den analys och de resultat som diskuteras i de avslutande kapitlen. Avslutningsvis beskrivs hur BSC kan kombineras med budgeten för att spegla verksamheten ur flera dimensioner samt hur BSC används inom offentlig verksamhet.*

---

### 3.1 Ekonomistyrningens utveckling

Företag lever idag i en ständigt föränderlig omvärld vilken ställer krav på deras anpassningsförmåga. Teknikens snabba utveckling och kundernas ökade krav på företagets produkter och tjänster har lett till att ekonomistyrningens roll har förändrats. Enligt Olve et al. har den traditionella ekonomistyrningen under största delen av 1900-talet befunnit sig i en miljö som kännetecknats av stabila teknologier och mogna produkter. Ekonomistyrningen kan sägas ha stannat i sin utveckling 1925, då dess roll först och främst var att se till att vårda effektiviteten i företaget. Detta innebar att företaget koncentrerade sig främst på kostnader och mindre på intäkter. Styrsystem som användes då är desamma som används idag, nämligen standardkostnader, budget, internpriser etc.<sup>24</sup>

De senaste decennierna har företag blivit både större och mer komplexa. Avancerade tillverkningsprocesser och teknologier har lett till att företagens ekonomistyrning måste anpassas till nya krav och förutsättningar. Förr var det fokus på bättre skalekonomi genom ökade volymer, nu ställs krav främst på ökad uppmärksamhet på marknaden och kunderna. Kunder, leverantörer, långivare och andra intressenter ställer krav på innovationstakt, snabbhet och flexibilitet. Kvalitet har ökat i betydelse samtidigt som företaget och dess produkter måste

---

<sup>24</sup> Olve, N & Roy, J & Wetter, M (1997) s. 17f

vara i samklang med omgivningen.<sup>25</sup> Konkurrensen på marknaden har ökat och företag har blivit mer medvetna om deras konkurrenskraft. Företagets kommunikation med dess kunder har anpassats till individnivå där kunderna kan förvänta sig skräddarsydda produkter och tjänster. Begrepp såsom relationsmarkandföring och individualiserade produkter har hamnat i fokus.<sup>26</sup>

Som ett svar på dessa krav växte det under 1980-talet fram en rad begrepp och alternativa styrmedel såsom Kaizen, Lean Production och Total Quality Management (TQM). Kritik riktades mot de traditionella styrsystemen som främst fokuserade på finansiella mått. För att företag skulle bli mer konkurrenskraftiga på marknaden krävdes en mer fullständig rapportering som gav ett bättre underlag för långsiktig strategisk inriktning. Krav ställdes även på att ekonomistyrningen skulle ta hänsyn till externa faktorer och innehålla strategisk information om vart företaget var på väg samt indikera om företagets konkurrenskraft förbättrades eller försämrades. Dessa krav anses inte de traditionella styrsystemen, som t.ex. budget, uppfylla.<sup>27</sup>

## 3.2 Budget

### 3.2.1 Budgetens syfte

Budget är ett nödvändigt styrinstrument i alla organisationer med ekonomisk verksamhet. Budget beskriver i siffror vad organisationer vill ska inträffa i framtiden och den är ett viktigt led i företagets styrning och planering.<sup>28</sup> I regel betraktas budgeten som ett handlingsprogram för det kommande verksamhetsåret som är gjort på grundval av tydliga antaganden om t.ex. konjunkturläget och prisutvecklingen.<sup>29</sup>

Budgeten har flera roller och vilka företaget väljer att betona har stor betydelse för budgetens utformning och för hur arbetet med budgeten bör läggas upp. Förutom planeringssyftet kan budgeten användas som ett medel för att ge beslutsfattare medbestämmande i vissa beslut. Budgeteringen är även ett sätt att bättre nå företagets fastställda mål samt att åstadkomma ansvarsfördelning i verksamheten. Genom att budgeten definierar ansvar kan den även användas som ett verktyg för att mäta och följa upp prestationer. Eftersom olika enheter i ett företag är beroende av varandra fungerar budgeten också som ett samordningsinstrument för

<sup>25</sup> Segerstedt, A (1998) Ekonomi & Styrning nr 3

<sup>26</sup> Olve, N & Roy, J & Wetter, M (1997) s. 11ff

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Alvehus, C (1984) s. 25

<sup>29</sup> Bergstrand, J & Olve, N (1982) s. 8f

att knyta samman olika aktiviteter och resurser ute i företaget. Vidare kan budgeten underlätta utarbetandet av rapporter då det i allt större utsträckning ställs krav på att företaget löpande ska lämna information om resultat och planer till styrelsen, aktiemarknaden och medarbetare.<sup>30</sup>

### 3.2.2 Budgetuppföljning

Budgetuppföljning innebär att verkliga värden ställs mot budgeterade värden för att analysera och utvärdera de avvikelser som uppstår. Detta görs kontinuerligt i företaget, vanligtvis månads- eller kvartalsvis. Syftet med budgetuppföljningen är flera. Den ska bl.a. fungera som ett underlag för handlandet under året. Den ska även fungera som input till kommande års planering. Det handlar här om en inläringseffekt där företag använder sig av sina erfarenheter för att undvika framtida misstag.<sup>31</sup> Budgetuppföljningen kan således betraktas som ett planeringsverktyg men även som ett kontrollverktyg för att utvärdera ansvar hos olika befattningshavare i organisationen samt för att utöva kontroll av hur anförtrodda medel förvaltas.<sup>32</sup>

Jämförelsen mellan budget och utfall är utifrån ett planeringsperspektiv mest till för att avslöja behov av åtgärder och sedan identifiera lämpliga sådana. Avvikelser som uppstår vid budget-utfall-jämförelsen kan hänföras antingen till utfallet eller till budgetvärdet. Dessa kan i efterhand visa sig vara fel p.g.a. sakfel, exempelvis felräkning eller periodiseringsfel, eller p.g.a. variationer i kvantiteter och styckpriser. Det finns dock en tendens att skylla avvikelser på okontrollerbara och oförutsedda händelser.<sup>33</sup>

Den som ansvarar för utformningen av budgeten bör också svara för avvikelseanalysen. Respektive befattningshavare bör även komma med förslag på och ansvara för lämpliga åtgärder. Ofta är detta en uppgift för företagets controller. En förutsättning för att avvikelseanalysen ska kunna genomföras så effektivt som möjligt är naturligtvis att utförliga rapporter finns utarbetade och tillgängliga i företaget.<sup>34</sup>

---

<sup>30</sup> Bergstrand, J & Olve, N (1982) s. 10ff

<sup>31</sup> Föreläsning i företagsekonomi m. Anderson, P 2004-02-03

<sup>32</sup> Bergstrand, J & Olve, N (1982) s. 71ff

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> Ibid.

### 3.3 Kritik mot den traditionella ekonomistyrningen

Eftersom den miljö i vilken företag verkar ställer nya krav på den ekonomiska styrningen har kritiken mot den traditionella ekonomistyrningen de senaste decennierna ökat.<sup>35</sup> Man kan inte bara mäta det som hände igår, det finansiella, utan fokus måste även ligga på vad som sker idag och i framtiden.<sup>36</sup> Följande svagheter med den traditionella ekonomistyrningen har diskuterats genom åren:

- *Den uppmanar till kortsiktigt tänkande*, vilket leder till att mer långsiktiga projekt, som t.ex. satsningar på FoU, motverkas.
- *Den tar inte hänsyn till de krav som dagens organisation och strategi ställer*. Det är viktigt att inte bara fokusera på finansiella mått utan även inkludera icke-finansiella mått för att kunna analysera företagets verksamhet.
- *Den ger missvisande information för beslutsfattande* genom att den endast visar resultat av historiska händelser. Detta kan leda till ett handlande som inte överensstämmer med företagets strategiska mål.
- *Den ägnar lite uppmärksamhet åt omgivningen* eftersom den har intern fokus istället för extern fokus. Den interna fokusen tar inte hänsyn till kund- eller konkurrentperspektivet och systemet ger därför inga tidiga varningssignaler om förändringar i företagets verksamhet eller bransch.
- *Den ger abstrakt information till medarbetarna*. Många av de finansiella måtten saknar mening för flera av medarbetarna i företaget då de inte förstår sambandet mellan deras handlande och de siffror som presenteras.<sup>37</sup>

Mycket av den kritik som riktats mot den traditionella ekonomistyrningen gäller i synnerhet budgeten. Primärt har kritik riktats mot att den fokuserar alltför mycket på kortsiktigt planerande och agerande. Somliga anser att budgeten bromsar idéutvecklingen och hämmar kreativitet och nyskapande. Budgeten uppfattas vidare som alltför byråkratisk och tidskrävande.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Olve, N & Roy, J & Wetter, M (1997) s. 19ff

<sup>36</sup> Segerstedt, A (1998) Ekonomi & Styrning nr 3

<sup>37</sup> Olve, N & Roy, J & Wetter, M (1997) s. 19ff

<sup>38</sup> Alvehus, C (1984) s. 3



## 3.4 Ekonomistyrning i offentlig verksamhet

### 3.4.1 Ekonomistyrningen i landsting och kommuner

Inom såväl privata företag som offentliga verksamheter behövs väl fungerade styr- och kontrollsystem. För företag är det viktigt att ha analysinstrument för att kunna fördela resurser, identifiera problem, ställa prestationskrav samt avveckla ineffektiva och olönsamma verksamheter. Syftena inom den offentliga verksamheten är likartade och även här krävs det styrinstrument för att sätta mål och fördela resurser.<sup>39</sup>

De senaste årtionden har en mängd olika modeller tagits fram för hur ekonomiska styrsystem i kommuner och landsting bör se ut. Traditionellt har offentlig verksamhet styrts genom nivåstrukturer, planering och byråkratisk kontroll. På 1960-talet uppmärksammades programbudgeteringen som ett instrument för styrning och planering. Det betraktades som en utveckling av det traditionella sättet att budgetera efter funktioner och resursslag och utgångspunkten för programbudgeteringen var att beskriva verksamhetens syften. Av denna beskrivning skulle det tydligt framgå vilka mål man eftersträvade inom ett visst område.<sup>40</sup> I början på 1970-talet introducerades istället rambudgeteringen, vilken byggde på att kommunens centrala ledning beslutade om den ekonomiska ramen för förvaltning skulle hålla sig inom. Respektive förvaltning arbetade sedan fram en budget inom denna ram som beskrev vad man ville göra och åstadkomma. Då rambudgeteringen inte visade sig vara helt problemfri gjordes försök att införa s.k. nollbasbudgetering i flera kommuner. Styrsystemet fick dock inget större genomslag framförallt då metoden var mycket arbetskrävande.<sup>41</sup>

Utvecklingen av styrsystemen i den offentliga och kommunala verksamheten har sedan 1980-talet successivt anpassats till en decentraliserad organisation och de krav och behov denna typ av organisation har. Under denna period växte även idén om målstyrning fram. Modellen var anpassad till den nya decentraliserade organisationen och skapade en balans mellan behov och resurser. Målstyrning fick snabbt ett stort genomslag men visade sig inte vara helt problemfri då idéerna var svåra att omsätta till praktiska modeller. Försök har även gjorts med s.k. beställarstyrning och ersättningsmodeller.<sup>42</sup> Utvecklingen idag går mot ekonomiska incitament och marknadsorienterade principer. Kontinuerligt utvecklas också styrsystem som tillgodoser kraven på konkurrens och

<sup>39</sup> Jönsson, B & Rehnberg, C (1987) s. 61ff

<sup>40</sup> Jönsson, B & Rehnberg, C (1987) s. 54ff

<sup>41</sup> Andersson, P M & Persson, J & Ramberg, U (2000) s. 8ff

<sup>42</sup> Ibid.

marknadsorientering.<sup>43</sup> Från att ha fokuserat på olika modeller för fördelning av resurser har intresset riktats mot styrsystem som tydligt beskriver vad verksamheter gör och ger av insatta resurser.<sup>44</sup>

### 3.4.2 Ekonomistyrning i sjukvården

Intresset för sjukvårdens ekonomi ökar alltid i tider av lågkonjunktur och minskad ekonomisk tillväxt. Den viktigaste omvärldsförändringen för sjukvården idag är begränsade resurser och för att kunna utveckla nya områden krävs det att andra områden effektiviseras eller avvecklas. Samtidigt har den snabba expansionen av sjukvårdssektorn lett till att de totala utgifterna har ökat och att de organisatoriska enheterna blivit både större och mer komplexa. Den medicinska specialiseringen har även medfört en komplex organisationsstruktur med ett större behov av koordination. Denna utveckling inom sjukvården kräver organisatorisk förnyelse och som en följd av detta även ett förändrat styrsystem.<sup>45</sup>

Sjukvården består av rena kunskapsorganisationer vars utvecklingskapacitet och kraft består av kunnig personal och deras engagemang. Ekonomistyrningen inom sjukvården bör därför omfatta rutiner som fångar upp hur den organisatoriska kapaciteten byggs upp och tillvaratas.<sup>46</sup> Idag är budgeten sjukvårdspolitikernas främsta styrinstrument för inflytande över sjukvårdsverksamheten. I denna verksamhet, där innehållet avgörs av den årliga budgettilldelningen, blir budgeten ett viktigt instrument för att kompensera avsaknaden av marknadskontakt.<sup>47</sup>

Förutom budget används idag även styrinstrumentet QUL inom sjukvården. QUL står för Kvalitet, Utveckling och Ledarskap och är baserat på utmärkelsen Svensk Kvalitet (USK). Det är således en modell för kvalitetsarbete och introducerades i början av 1990-talet. Modellen var från början framtagen för näringslivet men visade sig även passa bra inom sjukvården. När kraven på landstingen att arbeta med kvalitetsutveckling ökade, blev QUL den modell som bl.a. Region Skåne beslutade att införa.<sup>48</sup> QUL utgår från organisationens verksamhetsbeskrivning och baseras på 13 grundläggande värderingar, vilka utmärker hur en organisation ska nå långsiktig framgång. För att belysa hur och i vilken omfattning dessa värderingar genomsyrar organisationen finns sju stycken huvudkriterier som vidare är uppdelade i 29 delkriterier. Varje delkriterie bygger sedan på att

---

<sup>43</sup> Falk, V (1994) s. 51f

<sup>44</sup> Andersson, P & Persson, J & Ramberg, U (2000) s. 8ff

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Liukkonen, P (1994) s. 23ff

<sup>47</sup> Jönsson, B & Rehnberg, C (1987) s. 61f

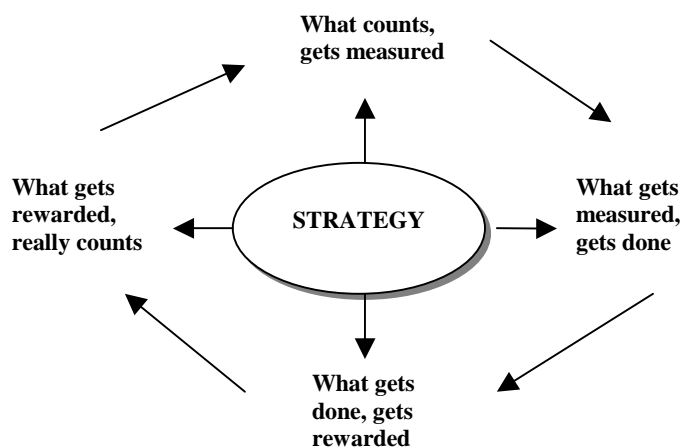
<sup>48</sup> Andersson, P & Persson, J & Ramberg, U (2000) s. 94

organisationen beskrivs i fyra dimensioner, vilka utgör en viktig del i att skapa en lärande organisation.<sup>49</sup>

Med sjukvårdens nuvarande ekonomistyrning och dess styrmedel är det svårt att erhålla relevant information. Svårigheter finns även med att få ett tillfredsställande beslutsunderlag för att kunna göra en bedömning om var inom sjukvården det är möjligt att göra besparingar utan att kvaliteten på vården försämras. Detta lämnar utrymme för att nya styrsystem, som är bättre anpassade till dagens förhållanden, kan tillämpas inom sjukvården. Även sjukvården bör anpassa sitt styrsystem till marknadens ändrade villkor, detta är inget som enbart rör vinstdrivande företag i näringslivet.<sup>50</sup>

### 3.5 Performance measurement systems

För att möta kritiken mot den traditionella ekonomistyrningen och befintliga styrinstrument har alternativa styrsystem utvecklats. Bland dessa finns s.k. performance measurement systems. Performance measurement systems kan beskrivas som en form av ett styrsystem eller mätsystem som blandar finansiella och icke-finansiella mått. Syftet med dessa styrsystem är att implementera företagets strategi. Vid utformandet av ett sådant system utgår man således från företagets strategi och väljer sedan ut mått som bäst representerar denna strategi. Dessa mått kan ses som framtida kritiska framgångskriterier, d.v.s. om nyckeltalen förbättras så har företaget haft framgång med att implementera sin strategi.<sup>51</sup>



**Figur 1:** Performance measurement systems

Källa: Anthony, R & Govindarajan, V (2003) s. 494

<sup>49</sup> www.skane.se 2004-05-06

<sup>50</sup> Jönsson, B & Rehnberg, C (1987) s. 149

<sup>51</sup> Anthony, R & Govindarajan, V (2003) s. 493ff

Att enbart, såsom i en budget, förlita sig på finansiella mått i företaget har visat sig ha en del begränsningar och det kan vara direkt olämpligt i vissa situationer. Att mäta endast finansiella prestationer kan medföra att företagets medarbetare agerar kortsiktigt och inte i enlighet med företagets långsiktiga intressen och mål. Vidare kan det leda till att "säkra" investeringar prioriteras framför mer osäkra trots att de senare ger en högre avkastning samt att en alltför strikt finansiell fokus kan motivera företagsledare och andra befattningshavare att manipulera data. Att förlita sig på endast finansiella mått är således otillräckligt för att säkra att företagets implementering av dess strategi lyckas. Lösningen är att införa ett performance measurement system i företaget som kompletterar de rent finansiella måtten med icke-finansiella mått. Denna mix av mått behövs på alla nivåer i företaget, inte enbart på de högre nivåerna. Det är av stor vikt att företagsledningen inte enbart följer upp de finansiella måtten, som visar resultatet av redan inträffade händelser, utan även de icke-finansiella måtten, som ger en indikation om framtida resultat och prestationer.<sup>52</sup>

Det finns flera olika former av performance measurement systems idag. Business Process Management (BPM), Total Quality Management (TQM) och Utmärkelsen Svensk Kvalitet (USK) är bara ett fåtal av de läror som företag tillämpat genom åren. Det senaste decenniet har dock uppmärksamhet riktats mot en ny metod, nämligen Balanced Scorecard (BSC).<sup>53</sup>

## 3.6 Balanced Scorecard

### 3.6.1 Bakgrund till Balanced Scorecard

BSC är ett styrverktyg som utvecklades under 1990-talet och grundas på en studie av ett dussin företag för att se hur prestationer i affärsrörelser skulle kunna mätas i framtiden. BSC-skolan domineras av Robert S. Kaplan och David P. Norton, som skrivit ett antal artiklar om fenomenet BSC. I deras första artikel "*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*", som publicerades 1992, lyfter de fram att ett företag inte enbart kan styras med utgångspunkt från finansiella mått utan måste kompletteras med mått på sådant som driver lönsamhet, tillväxt och kassaflöde.<sup>54</sup> De menar att de finansiella måtten har många brister och måste kompletteras med icke-finansiella. De finansiella måtten tenderar t.ex. att bara fokusera på redan inträffade händelser och inkluderar inte aspekter på företagets

---

<sup>52</sup> Anthony, R & Govindarajan, V (2003) s. 493ff

<sup>53</sup> Olve, N & Roy, J & Wetter, M (1997) s. 123ff

<sup>54</sup> Bengtsson, L & Skärvald, P (2001) s. 246

agerande med sin omvärld.<sup>55</sup> Det är således viktigt för ett företags framgång att även ta fram icke-finansiella mått som bättre återspeglar den komplexitet och mångfald som råder inom ett företag.<sup>56</sup>

### 3.6.2 BSC-modellen

BSC innebär dock mer än att bara komplettera finansiella prestationsmått med icke-finansiella mått. Det handlar också om hur ett företags vision och strategi kan översättas till ett antal mätbara mål och prestationsmått. Många gånger är det företagsledningen som tar fram både visionen och strategin och detta blir ofta svårt för medarbetare på lägre nivåer att förstå och arbeta efter. BSC är därför en modell som syftar till att beskriva ett företags vision och strategi i termer som går att handla efter för medarbetare på olika nivåer i företaget. BSC-modellen utgår från en gemensam vision och det är viktigt att stämma av huruvida det finns en gemensam syn eller inte. Effekterna av en felaktig vision skulle bli förödande för modellen.<sup>57</sup>

BSC försöker koppla den kortsiktiga verksamhetsstyrningen med den långsiktiga visionen och strategin och på en del håll talar man om att gå från ekonomistyrning till verksamhetsstyrning. Måtten i BSC-modellen ses som en komplettering av den ekonomiska styrningen, vilket är ett sätt att minska risken för skadlig kortsiktighet och samtidigt skapa en starkare medvetenhet i organisationen om vad som händer och vilka antaganden man gör om framtiden.<sup>58</sup> BSC handlar i princip om att

- ge en strategisk inriktning åt verksamhetens styrning.
- få en mer relevant och strukturerad styrning.
- ge en tydlig bild till alla i organisationen om betydelsen av vad de gör.
- öka respekten för att allt inte är pengar, allt leder inte till mer intäkter.<sup>59</sup>

BSC skapar ökad relevans genom att företaget fokuserar på rätt saker och att alla i organisationen blir överens om motiv, behov och metod för styrning. Medarbetarnas individuella utveckling och betydelse blir mer synlig och skapar tillit, trygghet och lojalitet. BSC har också en förmåga att koppla ihop det som presteras i ett företag med det som mäts genom olika nyckeltal, så att man ser

---

<sup>55</sup> Ax, C & Johansson, C & Kullvén, H (2002) s. 671

<sup>56</sup> Olve, N & Petri, C & Roy, J & Roy, S (2001) s. 13

<sup>57</sup> Hallgårde, U & Johansson, A (1999) s. 10

<sup>58</sup> Olve, N & Roy, J & Wetter, M (1997) s. 64

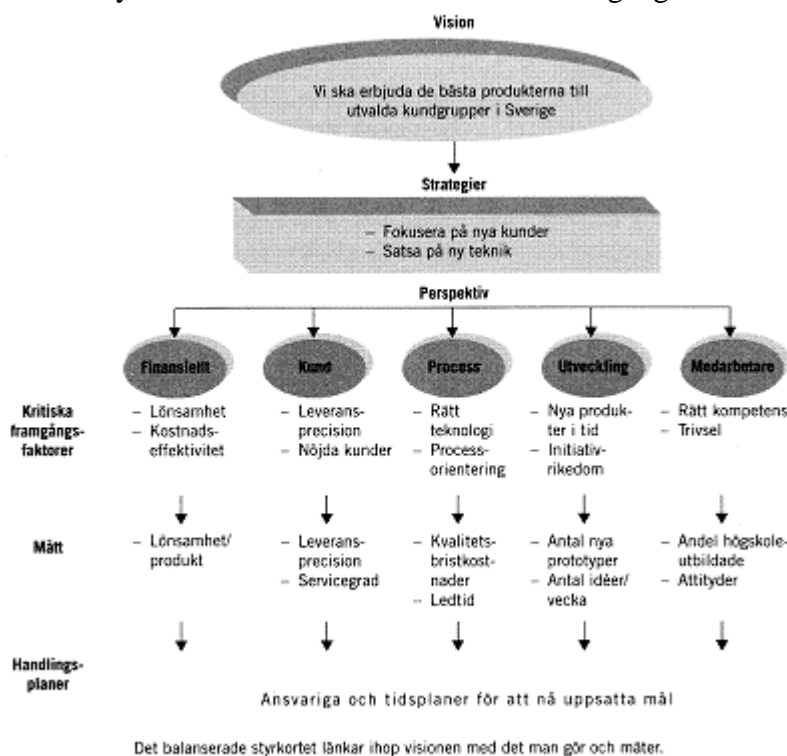
<sup>59</sup> Hallgårde, U & Johansson, A (1999) s. 8ff

vilket resultat det ger. Styrkortet skapar också en långsiktig balans mellan vad ledningen anser vara viktigt och vad som är viktigt för medarbetarna.<sup>60</sup>



**Figur 2:** Styrkortet som en pyramid  
Källa: Hallgärde, U & Johansson, A (1999) s. 9

BSC kan ses som en pyramid som bryter ner företagets vision i allt mindre delar. Utifrån visionen formulerar man den strategi som företaget ska arbeta efter för att uppnå visionen. Genom detta arbete länkar man samman strategierna med företagets vision och på så sätt får medarbetarna en bättre förståelse av vad visionen innebär i praktiken och i det dagliga arbetet. För att nå företagets strategier är nästa steg att beskriva vilka perspektiv som man ska fokusera på samt ange de kritiska framgångsfaktorerna inom varje perspektiv. Slutligen klargör man också för de nyckeltal som ska mäta de kritiska framgångsfaktorerna.<sup>61</sup>



**Figur 3:** Från vision till handlingsplaner  
Källa: Hallgärde, U & Johansson, A (1999) s. 9

<sup>60</sup> Hallgärde, U & Johansson, A (1999) s. 8ff

<sup>61</sup> Ibid.

### 3.6.3 De fyra perspektiven

BSC är uppbyggd utifrån fyra perspektiv nämligen kundperspektivet, processperspektivet, lärandeperspektivet samt det finansiella perspektivet. De fyra perspektiven benämns dock olika av olika författare men innehållet är detsamma. I dessa perspektiv fokuserar företaget på ett fåtal kritiska nyckeltal inom väsentliga målområden. Företaget tvingas därmed att styra och följa upp den dagliga verksamhet som påverkar morgondagens utveckling. Detta leder till att BSC ses från olika tidsperspektiv. Det finansiella perspektivet fokuserar främst på det förgångna medan kundperspektivet och processperspektivet granskar det som företaget gör idag och hur detta påverkar framtida prestationer. Det sista perspektivet, lärande perspektivet, fokuserar på framtiden och handlar om hur organisationen lär och förnyas sig för att vara konkurrenskraftig.

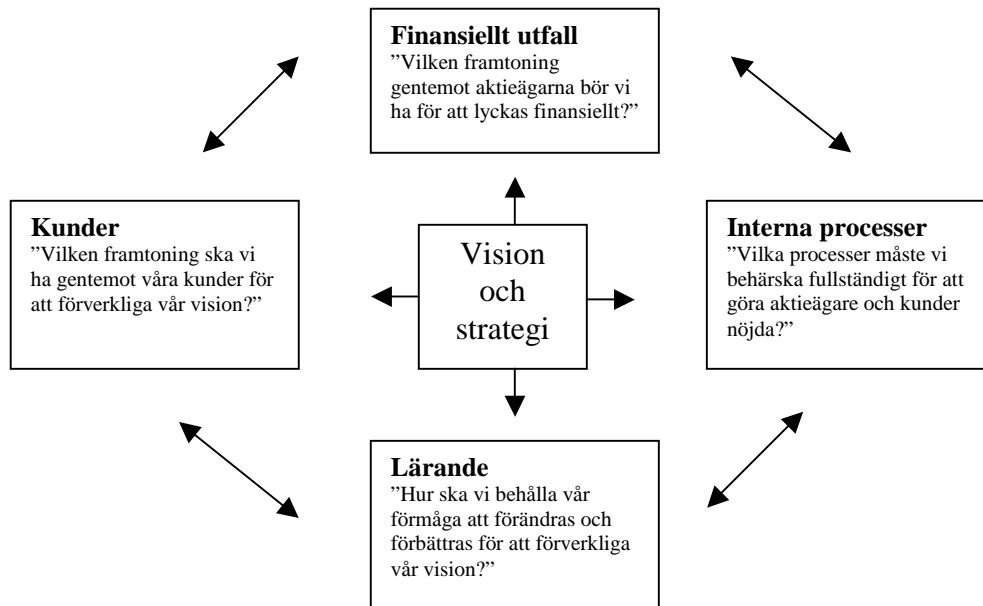
Genom att bryta ner företagets vision och strategi får man fram de olika nyckeltal som ska mätas i perspektiven. Tack vare nedbrytningen av styrkortet på olika verksamhetsnivåer anpassas dessutom styrningen av verksamheten på ett sätt som känns mera relevant än tidigare modeller. Detta ökar förståelsen och motivationen, vilket resulterar i en ökad förändringsbenägenhet och genomförandekraft i organisationen.<sup>62</sup>

För att BSC-modellen ska fungera på ett tillfredställande sätt krävs en balans mellan finansiella och icke-finansiella mått, kortsiktiga och långsiktiga mål, externa och interna perspektiv samt utfalls- och drivande mått. En balans mellan finansiella och icke-finansiella mått erhålls genom att modellen, förutom det finansiella perspektivet, innehåller tre perspektiv vilka inkluderar icke-finansiella mått. Balansen mellan kortsiktiga och långsiktiga mål skapas genom att modellen representerar de olika tidsdimensionerna, igår, idag och imorgon. Vidare uppnås ett externt och internt perspektiv genom att ett kundperspektiv och processperspektiv inkluderas i styrkortet. Det interna perspektivet fokuserar på de inre processerna medan det externa perspektivet riktar sig utåt gentemot kunderna. Även en balans mellan utfalls- och drivande mått bör existera i styrkortet. Utfallsmåtten visar resultatet av en vald strategi, medan de drivande måtten visar hur processen att implementera en viss strategi fungerar.<sup>63</sup> Exempel på utfallsmått är lönsamhetsmått, kundtillfredsställelse och marknadsandelar, medan de drivande måtten mestadels är unika för en viss organisation.<sup>64</sup>

<sup>62</sup> Olve, N & Roy, J & Wetter, M (1997) s. 65ff

<sup>63</sup> Anthony, R & Govindarajan, V (2003) s. 496f

<sup>64</sup> Kaplan, R & Norton, D (1999) s. 141



**Figur 4:** BSC-modellen med dess fyra perspektiv  
Källa: Kaplan, R & Norton, D (1999) s. 18

*Kundperspektivet* anger vilka kunder och marknadssegment som företaget ska rikta sig till och de resultat som ska mätas inom de valda segmenten. Kundperspektivet beskriver hur och vilka kundvärden som ska tillfredställas såsom leveranstider, kvalitet, utförande och servicenivå. Det handlar också om att öka och försäkra sig om kundernas lojalitet. Kundperspektivet sägs ofta vara hjärtat i styrkortet och det är därför viktigt för företaget att förstå hur produkten/tjänsten påverkar kunden. Hur en kund upplever ett företags service och produkter/tjänster får en allt större betydelse och det är därför viktigt att vårda denna relation. Det är viktigt att analysen bygger på kundernas egna värderingar och att man i ett tidigt stadium kan fånga upp eventuella förändringar i värderingar och beteende hos kunderna.

*Processperspektivet* handlar om att kartlägga företagets övergripande processer för att kunna förstå, mäta och eventuellt förändra processerna vid behov. Det är mycket fokus på att skapa de rätta kundvärdena. Det är viktigt att analysera kundernas behov fram till dess att produkten/tjänsten är levererad. De mest väsentliga processerna som bör analyseras och beskrivas är de som leder till att kundbasen ökar och de som har en direkt påverkan på kundlojaliteten. Syftet med denna analys är att avlägsna de processer som inte direkt eller indirekt skapar kundvärden. Processer att arbeta med som skapar värde för företaget är t.ex. produktions- och leveransprocesser samt servicerelaterade processer.



*Lärandeperspektivet* fokuserar på hur företag ska arbeta för att ständigt utvecklas och vara konkurrenskraftiga. Det är viktigt för företag att bestämma kunskapsstrategi, d.v.s. vilken kärnkompetens som de ska besitta och hur de ska erhålla den kunskap som inte utgör en del av kärnkompetensen. Det är viktigt att ta tillvara den kunskap som finns i företaget och förbättra verksamheten för att överleva. I detta perspektiv är det därför betydelsefullt att bevara och utveckla den kunskap som behövs för att upprätthålla effektiviteten och produktiviteten. Detta behövs för att skapa aktuella kundvärden samt att förstå och tillfredsställa kundernas behov. Även den interna infrastrukturen för informationsförmedling och hur beslutsfattandet går till är av betydelse för att utveckla en lärande organisation.

*Finansiella perspektivet* inkluderar de traditionella styrmedlen i form av finansiella nyckeltal och mått. Det handlar om att tillgodose företagets ledning och aktieägare med den informationen som de kräver. Detta är huvudsakligen information om lönsamhet, avkastning, resursåtgång och ekonomisk styrka. Det finansiella perspektivet ska visa resultatet av de övriga perspektivens strategiska val och fastställa de långsiktiga målen. Utifrån det finansiella perspektivet ska de övriga perspektivens nyckeltal formuleras och de ska vara förankrade med målen i samtliga perspektiv för att kunna bibehålla en lönsam verksamhet.<sup>65</sup>

Många företag väljer att även ta med ett femte perspektiv i sitt styrkort för att på ett tydligare sätt återge utveckling och lärande. Detta femte perspektiv brukar benämnas medarbetarperspektivet eller humanperspektivet och har sitt ursprung i en modell av Maisel från 1992. Maisel valde att ta bort perspektivet om utveckling och lärande och ersätta detta med ett medarbetarperspektiv. Många svenska företag väljer dock att till Kaplan och Nortons ursprungliga fyra perspektiv lägga till Maisels föreslagna medarbetarperspektiv. I detta perspektiv handlar det framförallt om att skapa arbetsglädje genom att medarbetarna får uppleva att de är med och bidrar till verksamhetens framtid. Även mått som anställningstid, personalomsättning och utbildningsindex mäts i detta perspektiv.<sup>66</sup> Om organisationer använder fyra eller fem perspektiv är dock inte avgörande, det viktiga är att styrkortet innehåller perspektiv som är relevanta för verksamheten.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> Olve, N & Roy, J & Wetter, M (1997) s. 65ff

<sup>66</sup> Andersson, P & Persson, J & Ramberg, U (2000) s. 14

<sup>67</sup> Hallgärde, U & Johansson, A (1999) s. 33ff

### 3.6.4 Kritiska framgångsfaktorer<sup>68</sup>

Baserat på företaget vision och strategier tar man fram kritiska framgångsfaktorer som beskriver vad företaget måste vara bra på för att lyckas och för att överleva. Kundtillfredsställelse, servicegrad och bemötande är några exempel på framgångsfaktorer. Det är viktigt att fokusera på de framgångsfaktorer som anses vara mest viktiga för företagets framgång, annars blir de inte avgörande för hur man ska agera i svåra prioriteringslägen. Detta kan leda till att många medarbetare tappar tilltron till BSC-modellen.

### 3.6.5 Nyckelmått

När visionen klargjorts och strategin utvecklats ska mål och prestationsmått tas fram för de olika perspektiven som valts. Både kortsiktiga och långsiktiga mål är viktiga för att man regelbundet ska kunna stämma av företagets färdriktning och för att i god tid kunna vidta eventuella åtgärder.<sup>69</sup> Såväl mål som mått är företagsspecifika, vilket beror på att företag arbetar olika med strategier, interna processer och kundrelationer. Inledningsvis fastställs, med utgångspunkt i företagets strategi, de valda perspektivens mål. Därefter väljs prestationsmått för vart och ett av målen som syftar till att bl.a. utgöra ett kommunikationsmedel, ge signaler om avvikelser från planer och förväntningar, utgöra medel för att motivera ansvariga och medarbetare samt ge underlag för beslutsfattande.<sup>70</sup> Måtten bör väljas så att samtliga medarbetare förstår och kan ta del av dessa. BSC får också ledningen att fokusera på de viktigaste måtten och hjälper ledningen att snabbt få en omfattande och innehållsrik bild av hur det går för företaget.<sup>71</sup>

Vid val av mått bör företag tänka på att välja de mest betydelsefulla måtten som speglar dess vision och strategi på bästa sätt. Måtten bör vara precisa, enkla och begripliga samt fokusera på framtida resultat istället för nutida. Vidare är det viktigt att måtten ska vara definierade och uppmätta på samma vis vid användande av måtten på olika nivåer i företaget för att kunna göra jämförelser. Därför bör processen att ta fram måtten innehålla avstämningar både uppåt och nedåt i organisationen. Det ökar givetvis förståelsen om samma mått kan användas på olika nivåer. Detta är lätt att åstadkomma gällande de finansiella måtten, där varje enhets bidrag till helheten beskrivs i samma termer, men fungerar dock inte lika lätt för icke-finansiella mått.<sup>72</sup>

<sup>68</sup> Hallgårde, U & Johansson, A (1999) s. 33ff

<sup>69</sup> Olve, N & Roy, J & Wetter, M (1997) s. 41ff

<sup>70</sup> Ax, C & Johansson, C & Kullén, H (2002) s. 674f

<sup>71</sup> Kaplan, R & Norton, D (1992)

<sup>72</sup> Olve, N & Roy, J & Wetter, M (1997) s. 109ff

Antalet mått i de olika perspektiven är omdiskuterat och det finns många synpunkter på detta område. Det viktigaste är att det går att få kontroll över nyckelmåtten och att de går att förstå på olika nivåer i företaget. Antalet nyckelmått får inte bli så många att styrkortet blir svårhanterligt och förlorar sin kraft. Man bör därför eftersträva en rimlig och standardiserad uppsättning mått.<sup>73</sup> Enligt Hallgärde och Johansson bör antalet mått per perspektiv vara max fem, annars ”ser man inte skogen för bara träen”.<sup>74</sup>

Kontinuerligt krävs det att organisationen uppdaterar nyckelmåtten för att hålla styrkortet vid liv. Det är även viktigt att göra en utvärdering av styrkortet för att se vilka effekter måtten har samt vilken reaktion de medför. Det är viktigt att BSC inte innehåller en statisk uppsättning nyckelmått. En organisation som inte regelbundet omprövar sitt styrkort invaggas i en falsk trygghet, vilket kan leda till att verksamheten styrs efter inaktuella strategier.<sup>75</sup>

### 3.6.6 Orsak-verkan samband<sup>76</sup>

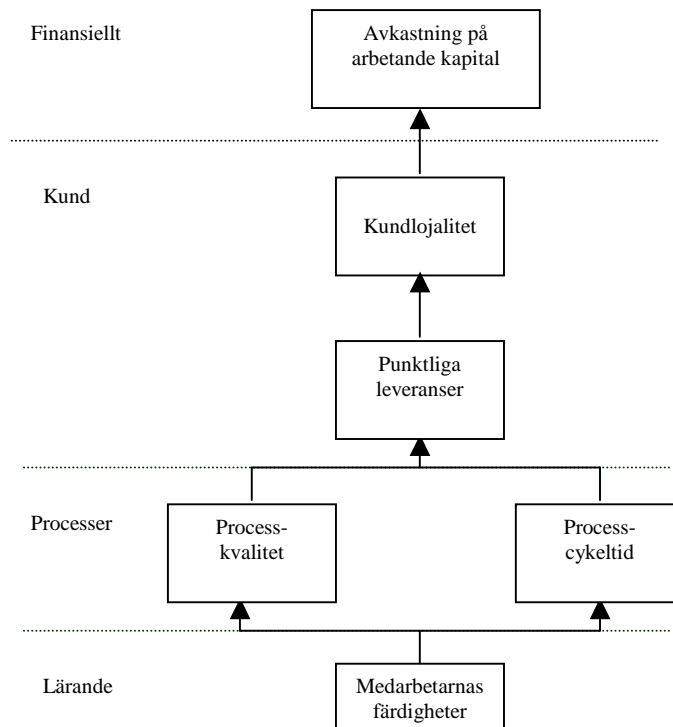
De utvalda nyckeltalen i samtliga perspektiv bör ha ett samband, då måtten är beroende av varandra, för att tillsammans kunna uppnå företagets gemensamma vision och strategi. Ett korrekt utformat BSC ska spegla företagets strategier och styrkortet ska således baseras på orsak-verkan samband som härleds ur dessa strategier. Det handlar om att skapa ett samband mellan de olika måtten i perspektiven för att på bästa sätt uppnå ett effektivt BSC. Den stora utmaningen är att hitta tydliga länkar och skapa en balans mellan de olika måtten så att inte kortsiktiga förbättringar motverkar långsiktiga. Orsakskedjan bör framgå i alla perspektiv i styrkortet, och varje nyckeltal som väljs bör ingå i denna kedja som förklarar vad verksamhetens strategi innebär. Nyckeltalen får inte leda till en suboptimering, utan måste överensstämja med och stödja den övergripande strategin. Om det inte finns någon korrelation mellan måtten och de strategiska målen så bör organisationen se över de teorier som ligger till grund för den övergripande strategin. Nedan visas ett exempel på hur nyckeltalen i de olika perspektiven kan kopplas samman i en orsakskedja.

<sup>73</sup> Olve, N & Roy, J & Wetter, M (1997) s. 109ff

<sup>74</sup> Hallgärde, U & Johansson, A (1999) s. 39

<sup>75</sup> Bredberg, M & Andersen, A & Kusoffsky, J (1997) Ekonomi och styrning nr 3

<sup>76</sup> Kaplan, R & Norton, D (1999) s. 25ff



**Figur 5:** Orsak-verkan samband

Källa: Kaplan, R & Norton, D (1999) s. 37

### 3.6.7 Implementering av BSC

Beroende på företagets storlek och situation kan införandet av BSC i en organisation ske i olika takt och omfattning. I ett mindre företag är det mest lämpligt att införa styrkortet direkt i hela företaget, medan det i större företag är mer lämpligt att genomföra ett antal pilotprojekt antingen på en avdelning eller i ett dotterbolag. En fördel med att endast introducera konceptet i en del av företaget är att eventuella misstag som begås kan vara bra att ha med sig inför den fortsatta implementeringsprocessen. Det kan också skapa ett ökat förtroende för projektet genom att de som arbetat med pilotprojektet kan berätta om sina erfarenheter för andra i företaget. Att införa BSC i hela organisationen kan också ha sina fördelar eftersom många aspekter inom projektet berör hela organisationen.<sup>77</sup>

Det är svårt att säga hur lång tid implementeringsprocessen av BSC tar. Det är dock viktigt att låta implementeringen ta sin tid eftersom processen i sig är väldigt viktig och man måste låta samtliga deltagare få den tid som behövs för att uppnå nödvändig förståelse. Företagets storlek och tillstånd har också betydelse. I ett mindre företag kan processen ta sex månader om allt går som det ska, medan det i

<sup>77</sup> Olve, N & Roy, J & Wetter, M (1997) s. 41ff

ett större och mer komplext företag kan ta flera år innan implementeringsprocessen är fullbordad.

### 3.6.8 Kritik mot BSC

Efter att Kaplan och Norton introducerat BSC för drygt tio år sedan har flera företag och organisationer valt att tillämpa modellen i sin verksamhet. Trots stora framgångar med det nya styrinstrumentet finns det dock en del brister med modellen.

- Arbetet med BSC-modellen kan ofta vara omfattande, byråkratiskt och i många fall komplicerat att genomföra. Att koppla samman mål och mått i orsak-verkan kedjor kan vara svårt.<sup>78</sup> Lindvall menar att detta beror på att det finns en svårighet att finna samband som är starka och meningsfulla i en komplex verklighet.<sup>79</sup> Även att säkerställa att slutresultatet påverkar företagets finansiella resultat kan vara svårt. Det bör därför uppmärksammas att användningen av icke-finansiella nyckeltal inte alltid kan jämföras med ett bättre finansiellt resultat.<sup>80</sup>
- Ytterligare en nackdel med styrkortet är att det uppkommer en mängd överflödigt information som kan bli svår att hantera och sammanställa. Om styrkortet innehåller för många nyckeltal finns det risk för att det kan bli svårt att fokusera på det som är mest väsentligt. Används för få nyckeltal finns det å andra sidan en risk att kritiska framgångsfaktorer förbises.<sup>81</sup>
- Eftersom styrkortet ställer stora krav på data, måste troligen också nya rutiner och system för datainsamling, -bearbetning och -rapportering byggas upp.<sup>82</sup>

Enligt Sundin finns det en risk att det finansiella perspektivet hamnar i fokus. När företag tar fram sin vision utgår de från marknaden och syftet med visionen är att visa vilken effekt företaget vill nå hos kunderna. För att nå visionen krävs pengar, vilket medför att det finansiella perspektivet kan komma att dominera i styrkortet. Ett av målen med BSC är att samtliga perspektiv ska vara lika mycket värda, vilket kan leda till att för många nyckeltal tas fram. Detta kan i sin tur medföra att

---

<sup>78</sup> Ax, C & Johansson, C & Kullvén, H (2002) s. 683

<sup>79</sup> Lindvall, J (2001) s. 230

<sup>80</sup> Anthony, R & Govindarajan, V (2003) s. 497

<sup>81</sup> Anthony, R & Govindarajan, V (2003) s. 503

<sup>82</sup> Ax, C & Johansson, C & Kullvén, H (2002) s. 683

uppföljningen blir alltför komplicerad och balansen i de olika perspektiven riskerar därmed att försvinna.<sup>83</sup>

## 3.7 Användandet av BSC

### 3.7.1 Användandet av BSC som mätsystem

BSC sågs till en början som ett renodlat mätsystem eftersom modellen innehåller nyckelmått som är kopplade till olika perspektiv. Dock har modellen utvecklats till att bli ett management system genom att strategi och vision idag utgör kärnan i styrkortet. Skillnaden mellan ett mätsystem och ett management system är minimal, men väldigt betydelsefull. Mätsystemet är ett redskap för att skapa ett management system som hjälper företagsledningen att implementera och få feedback på strategin.<sup>84</sup>

Olve et al. menar att om organisationen saknar konkreta mätsystem och mätprocedurer finns det en ökad risk för att beteenden som finns hos medarbetarna kan blir svåra att ändra på. Genom att organisationen använder sig av väl fungerande metoder för att mäta, uppmärksammas mått som visar värden som är långt under förväntad nivå och åtgärder vidtas. Organisationen blir därmed mer konkurrenskraftig. Utifrån detta resonemang blir det lättare att förstå varför mätsystemet utgör basen i BSC-modellen.<sup>85</sup>

### 3.7.2 Användandet av BSC som management system<sup>86</sup>

Kaplan och Norton delar in implementeringsprocessen av BSC i fyra delprocesser som länkar långsiktiga strategiska mål till kortsiktiga handlingar. Dessa fyra management processer utgör den strategiska handlingsmodellen, vilken är grunden i ett management system. Ett management system är således ett system för att implementera organisationens strategier.

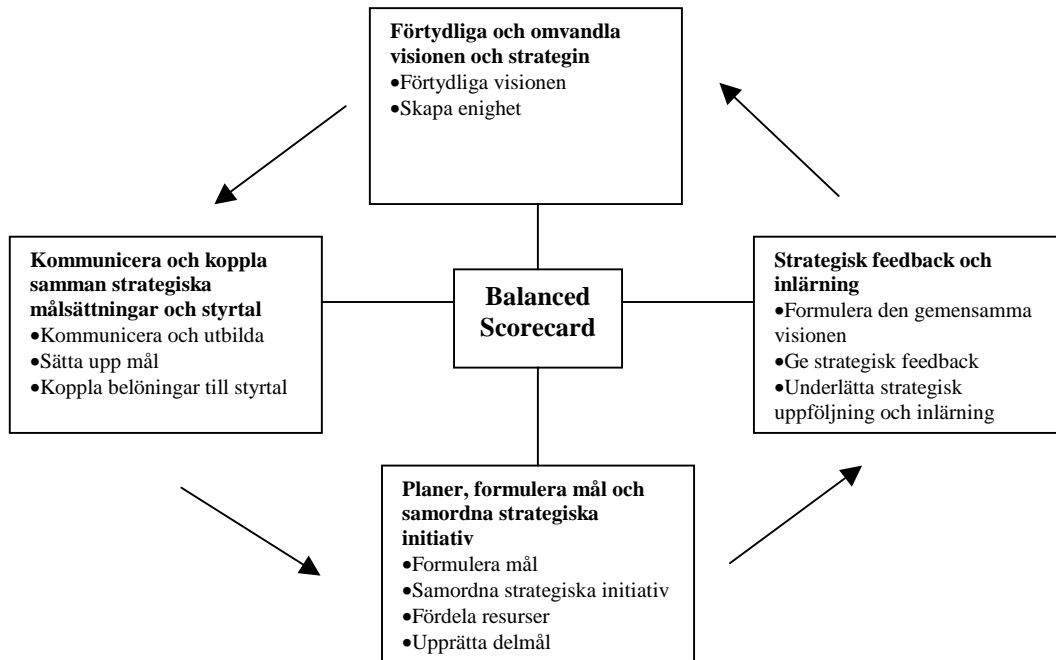
---

<sup>83</sup> Sundin, L (1998) Ekonomi & Styrning nr 2

<sup>84</sup> Kaplan, R & Norton, D (1999) s. 253

<sup>85</sup> Olve, N & Roy, J & Petri, C & Roy, S (2003) s. 211f

<sup>86</sup> Kaplan, R & Norton, D (1999) s. 19ff



**Figur 6:** BSC som strategisk handlingsmodell  
Källa: Kaplan, R & Norton, D (1999) s. 20

Den första delprocessen handlar om *att förtydliga och omvandla visionen och strategin*. Denna process börjar med att ledningen översätter visionen och strategin till strategiska mål, för att alla medarbetarna ska förstå innebörden av visionen och strategin. Detta görs genom att strategin bryts ner i ett antal olika mått och mål i de olika perspektiven.

Nästa steg i processen handlar om *att kommunicera och koppla samman strategiska målsättningar och styrtal* för att öka kommunikationen kring styrkortet inom organisationen. Ledningen kommunicerar strategin både uppåt och neråt i företaget och länkar den till både divisionernas och individernas mål. Kaplan och Norton nämner tre instrument som kan tillämpas för att stärka denna process, nämligen målsättningsprogram, kommunikations- och utbildningsprogram samt länk till belöningsystem.

Den tredje delprocessen är *planera, sätta upp mål och harmonisera strategiska initiativ*, vilket gör att företag kan samordna sina finansiella planer med de strategiska planerna. Det långsiktiga arbetet ska integreras med det årliga budgetarbetet så att man säkerställer att budgeten stödjer de strategiska målsättningarna. Det stora problemet är oftast att dessa aktiviteter inte utförs av en och samma person. Syftet med BSC processen är alltså att få dessa enskilda aktiviteter att gå åt samma håll.

Slutligen kommer *feedback och strategiskt inläring* som är det sista steget i processen och beskrivs av Kaplan och Norton som det viktigaste. Det är här ledningen kan se resultat från de olika perspektiven för att på så sätt kunna utvärdera strategin. För att företaget även i framtiden ska vara konkurrenskraftigt måste ledningen hela tiden ifrågasätta strategin. Dessa analyser bör ske varje månads- eller kvartalsvis för att på så sätt fastställa om den långsiktiga strategin och de kortsiktiga målen ska finnas kvar eller justeras.

För att BSC ska kunna betraktas som ett management system är det viktigt att nyckelmåtten speglar organisationens strategi och vision. Kaplan och Norton beskriver tre principer som kan vara till hjälp för att knyta organisationens BSC till strategin. Den första principen är *orsak-verkan sambandet* som nämnts tidigare (se avsnitt 3.6.6). Den andra principen handlar om balansen mellan *utfalls- och drivande mått* (se avsnitt 3.6.3). Den tredje och sista principen är *kopplingen till de finansiella måtten* vilket innebär att koppla de icke-finansiella måtten till de finansiella för att tydliggöra sambandet med det ekonomiska resultatet. Icke-finansiella mått kan leda till ett bättre ekonomiskt resultat men för att försäkra detta så ska måtten kopplas till de finansiella måtten.

### 3.8 Integration mellan BSC och budget

En fråga som diskuteras i såväl företag som i teorin är huruvida BSC ska ersätta budgeten helt och hållet eller om BSC ska betraktas mer som ett komplement till de övriga traditionella styrsystemen. Då budgeten de senaste åren kritiserats för att vara en föråldrad och byråkratisk form av styrning, har BSC ibland framställts som en ersättning till den traditionella budgeten. De flesta är dock överens om att BSC snarare ska betraktas som ett komplement till verksamhetens befintliga budget.<sup>87</sup> Budgeten är traditionellt mycket kostnadslagsorienterad och betonar således den ekonomiska sidan av verksamheten. En användning av BSC skulle komplettera budgetstyrningen med mått som speglar verksamheten i fler dimensioner. Det skulle också innebära att flera intressenter i företagets omgivning bättre skulle känna igen sig i beskrivningen av verksamheten.<sup>88</sup> Enligt Lindvall arbetar många organisationer och företag idag med BSC som ett komplement till den traditionella ekonomistyrningen och det finns flera skäl till detta. Invändningar kommer ofta från företagets styrelse som har svårt att ställa om till en annan styrfilosofi än vad de är vana vid. Ett annat skäl är att BSC inte

<sup>87</sup> Olve, G & Roy, J & Wetter, M (1997) s. 136ff

<sup>88</sup> Andersson, P & Persson, J & Ramberg, U (2000) s. 97ff



klaras av alla viktiga styruppgifter som ett företag har behov av. Detta leder till att arbetet med de båda styrverktygen bedrivs parallellt.<sup>89</sup>

Inte ens skaparna av BSC-modellen, Kaplan och Norton, anser att budgeten ska ersättas helt med BSC. Styrkortet utgör den strategiska mätningen och uppföljningen och bör därför inte heller ersätta all annan mätning som sker i företaget.<sup>90</sup> Att omedelbart ersätta en beprövad modell, såsom budgeten, med någonting nytt, som t.ex. BSC, i en verksamhet innebär ofta en stor grad av osäkerhet. Detta leder till att de flesta företag väljer en försiktig linje vid implementeringen av BSC i sin verksamhetsstyrning.<sup>91</sup> Det är av största vikt att det framtagna BSC integreras med företagets övriga styrsystem, såsom budgeten, för att på så sätt få en koppling mellan dessa och företagets strategi. Att underhålla parallella styrsystem utan tydliga samband tar också värdefull tid och kraft från organisationen. BSC som ett ensamstående styrsystem, skiljt från företagets övriga ekonomistyrning, kommer enligt Andersson et al. knappast att överleva.<sup>92</sup>

### 3.9 IT-stöd

Att kontinuerligt uppdatera organisationens styrkort med aktuell och relevant information är en arbetsam process och det är därför inte ovanligt att organisationer väljer att använda IT-stöd för att öka styrkortets effektivitet. På senare tid har det därför introducerats specialgjorda program utformade för att passa arbetet med BSC. Enligt Olve et al. kan IT-stöd spela en viktig roll under flera faser i ett styrkortsprojekt, alltifrån den inledande utvecklingen av organisationens vision och strategier till den dagliga administrationen. IT-lösningen bör kunna visa hur vision och strategiska mål hänger samman med kritiska framgångsfaktorer men även med nyckelmått och handlingsplaner. IT-stödet ska också fungera som ett forum som tillåter organisationens medarbetare att dela kunskap och insikt för att förbättra verksamheten. Vidare bör det användas för planering och uppföljning samt hantering av strategiska aktiviteter i organisationen.<sup>93</sup>

Organisationen bör ställa vissa krav för att få ett effektivt IT-stöd. Det ska vara enkelt och användarvänligt då BSC är en metod som bygger på att samtliga medarbetare i organisationen är delaktiga. Detta medför att alla medarbetare i

---

<sup>89</sup> Lindvall, J (2001) s. 240f

<sup>90</sup> Hallgårde, U & Johansson, A (1999) s. 15

<sup>91</sup> Lindvall, J (1997) Ekonomi & Styrning nr 3

<sup>92</sup> Andersson, P & Persson, J & Ramberg, U (2000) s. 52

<sup>93</sup> Olve, N & Petri, C & Roy, J & Roy, S (2003) s. 311ff

organisationen måste ha tillgång till information ur systemet. IT-stödet bör även vara snabbt och flexibelt och anpassas till företagets unika situation.<sup>94</sup>

## 3.10 BSC i offentlig verksamhet

### 3.10.1 BSC i landsting och kommuner

Inom landsting och kommuner finns det en tradition att arbeta med verksamhetsorienterade nyckeltal och det finns därför goda förutsättningar för att utveckla och tillämpa BSC i offentlig verksamhet.<sup>95</sup> För att möta kommunernas behov av relevanta, tillförlitliga och tillgängliga nyckeltal beslutade Svenska Kommunförbundet 1998 att satsa på nyckeltalsområdet. Bakgrunden till detta var att förbundet fått signaler om att de befintliga nyckeltalen inte fungerade tillfredsställande när kommunerna ville göra jämförelser över tiden och mellan kommuner. Vid styrningen av kommuner finns det ett intresse i att fånga fler perspektiv än endast ekonomin och under de senaste tjugo åren har åtskilliga verktyg och modeller prövats för att integrera andra perspektiv såsom miljö, jämställdhet och personalfrågor. För att kommunerna ska gå från att se ekonomi som det enda mått på hur verksamheten utvecklas och förändras till att istället systematiskt planera och följa upp även andra perspektiv har man infört BSC. Vid starten av utformningen av ett kommunalt BSC fanns det en stark betoning på mätning och på att följa alla steg i modellen. Utvecklingen har inneburit att betoning nu ligger på behovet av dialoger för att skapa förståelse och delaktighet. BSC fungerar idag som en agenda för planering och uppföljning i de kommuner som valt att implementera modellen.<sup>96</sup>

En intressant fråga som väckts till liv är om BSC bör utformas på samma sätt när det tillämpas i företag i näringslivet som när det tillämpas i offentlig verksamhet. En alternativ modell till Kaplans och Nortons ursprungliga BSC-modell har föreslagits av några konsulter med erfarenhet inom kommunal verksamhetsstyrning. Modellen betonar att hushållning med resurser, d.v.s. ett mer omfattande ekonomibegrepp, är mer relevant för offentlig verksamhet än ett rent finansiellt fokus. Förutom hushållning av resurser består styrkortet av ytterligare tre perspektiv, nämligen utveckling av kultur och värderingar, utveckling av kompetens och metoder samt ett omvärldsperspektiv. Olve et al. framhåller att logiken i BSC är präglad av att balansen mellan de olika perspektiven och måtten ska främja långsiktig lönsamhet och överlevnad. Då

<sup>94</sup> Hallgärde, U & Johansson, A (1999) s. 85ff

<sup>95</sup> Andersson, P & Persson, J & Ramberg, U (2000) s. 17f

<sup>96</sup> www.lf.se 2004-05-06

målen för en kommunal verksamhet inte alltid är desamma så bör t.ex. det finansiella perspektivet kanske ersättas med en bredare beskrivning av verksamhetens resultat eller prestationer. Kundperspektivet bör möjligen också breddas till att fokusera på relationerna med samhällsmedborgare. Ytterligare justeringar i BSC-modellen kan göras efter behov men Kaplans och Nortons ursprungliga BSC-modell (se avsnitt 3.6.2-3.6.5) med dess flermålssyn är i slutändan både rimlig och lockande för verksamheter där vinst inte är det primära syftet.<sup>97</sup>

### 3.10.2 BSC i sjukvården

Enligt Olve et al. kan BSC vara betydelsefull i verksamheter där nyttan inte omedelbart går att avläsa i finansiella mått och där ett längre tidsperspektiv tillämpas. BSC utvecklades ursprungligen för privata företag men styrinstrumentet har alltså visat sig vara användbar även i offentlig verksamhet.<sup>98</sup> Detta gäller i synnerhet sjukvården. BSC har visat sig vara ett lämpligt styrinstrument just inom sjukvården där humanistiska och medicinska värden ofta har större betydelse än de rent monetära. Sjukvården arbetar mycket med människor och relationer och detta bör också avspeglas i ekonomistyrningen.<sup>99</sup> Enligt Voelker et al. är BSC särskilt lämplig inom sjukvården som befinner sig i en turbulent omvärld där de ekonomiska resurserna blir allt mindre samtidigt som kraven på vårdens kvalitet ökar. Avancerad teknologi är ytterligare en faktor som har stor betydelse för sjukvårdens utveckling. Voelke et al. menar att denna föränderliga omvärld kan leda till att faktorer som är kritiska för organisationens framgång ignoreras. Vidare är det inte ovanligt att sjukvårdsenheter kontinuerligt erhåller stora mängder av information och svårigheter finns i att ta fram väsentlig information som krävs för att ta bra strategiska beslut. BSC-modellen är ett lämpligt styrinstrument för att fånga sjukvårdens dynamiska och komplexa omvärld samt för att tillhandahålla feedback som är nödvändig för att kontrollera organisationens prestationer.<sup>100</sup>

BSC har, sedan det introducerats i början på 1990-talet, implementerats i flera sjukvårdsenheter världen över där många har haft stor framgång med modellen. Ändå menar Voelker et al. att sjukvården har varit långsammare än andra industrier och branscher att acceptera det nya flerdimensionella styrsystemet. Innan BSC kan införas i sjukvården måste vissa faktorer beaktas, framförallt de olika intressenterna i sjukvårdens omvärld. Patienter, anhöriga, arbetsgivare och

<sup>97</sup> Olve, G & Roy, J & Wetter, M (1997) s. 241ff

<sup>98</sup> Ibid.

<sup>99</sup> Liukkonen, P (1994) s. 10f

<sup>100</sup> Voelker, K & Rakich, J & French, R (2001) Hospital Topics nr 3

samhället är bara några av de grupper som ställer krav på sjukvården och dess verksamhet, vilket leder till att dessa intressenter ofta har hög prioritet i BSC-modellen. De flesta styrkort som utvecklats inom sjukvården idag följer annars Kaplan och Nortons ursprungliga modell men vissa anpassningar har dock gjorts till sjukvårdens specifika miljö.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> Voelker, K & Rakich, J & French, R (2001) Hospital Topics nr 3

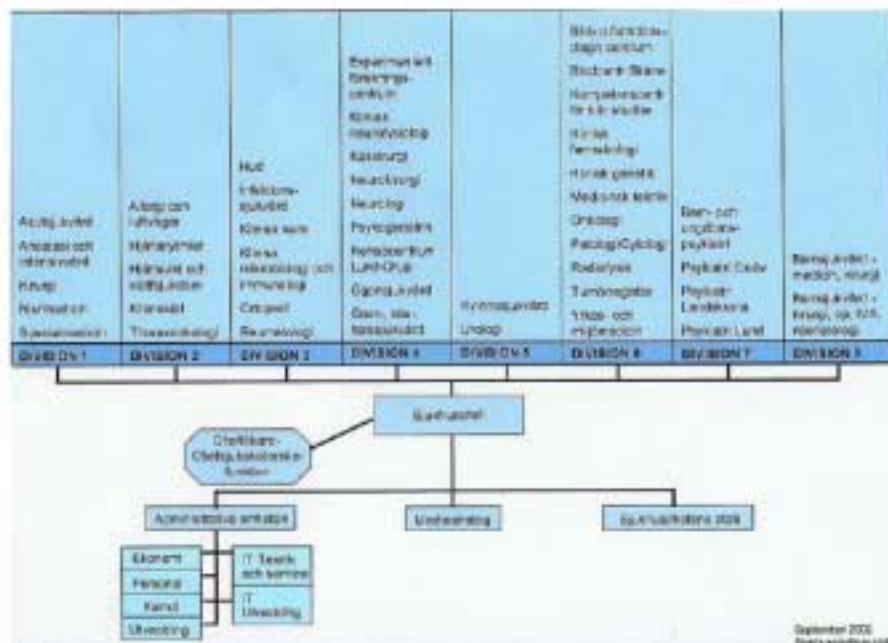
## 4 Empiri

Detta kapitel inleds med en översiktlig beskrivning av fallföretaget för att få en inblick i verksamheten. Detta följs av en redogörelse för användandet av budget samt dess koppling till BSC. Vidare ges en utförlig beskrivning av BSC på divisionsnivå och avdelningsnivå. Områden som tas upp är bl.a. bakgrund till införandet, implementeringsprocessen, perspektiven och dess nyckelmått. Denna information om fallföretaget ligger till grund för vår analys och resultatdiskussion.

### 4.1 Beskrivning av fallföretag

#### 4.1.1 Universitetssjukhuset i Lund<sup>102</sup>

Universitetssjukhuset i Lund (USiL) ingår, tillsammans med nio andra sjukhus, i Region Skåne, en regionalt och politiskt styrd organisation som ansvarar för Skånes framtidsfrågor. USiL har ungefär 8000 anställda och visade år 2002 ett resultat, inklusive regionbidrag, på 21,3 Mkr. Förutom att ge vård till patienter fungerar USiL som ett kunskaps- och utbildningscentrum.



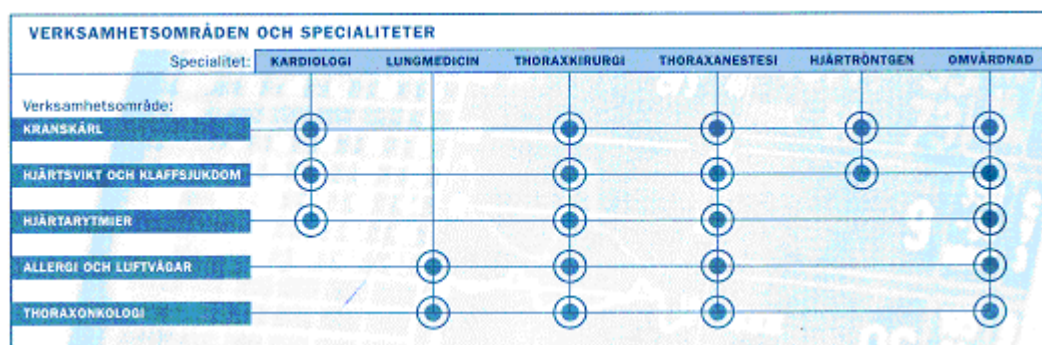
**Figur 7:** Organisationsschema USiL  
Källa: [www.lund.skane.se](http://www.lund.skane.se) 2004-05-17

<sup>102</sup> [www.lund.skane.se](http://www.lund.skane.se) 2004-04-28

Universitetssjukhusets organisation är starkt decentraliserad och omfattar cirka 50 verksamhetsområden, som var och en leds av en verksamhetschef. Verksamhetsområdena är i sin tur grupperade i åtta divisioner som leds av en divisionschef. Divisionscheferna har det övergripande samordningsansvaret inom respektive division. Sjukhuschefen är sjukhusets högste tjänsteman och till sin hjälp har han en ledningsgrupp, vilken har en rådgivande roll. Ledningsgruppen består av biträdande sjukhuschefen, två chefläkare, chefsjuksköterskan, mediestrategen samt de åtta divisionscheferna.

#### 4.1.2 Hjärt- och Lungdivisionen

Hjärt- och Lungdivisionen (HLD) vid Universitetssjukhuset i Lund bildades år 2000 för att inom en enhet samla den specialiserade hjärt- och lungsjukvården. Man skapade då en matrisorganisation som bestod av fem olika verksamhetsområden samt fem specialiteter för att åstadkomma ett helhetsperspektiv på diagnos, behandling och omvårdnad. Inom HLD strävar man efter att alla yrkesgrupper inom divisionen ska samverka utan organisatoriska gränser. HLD har cirka 650 medarbetare som alla är delaktiga i divisionens utveckling och tillsammans genererar de en omsättning på en halv miljard kronor om året. Förutom att bedriva specialiserad sjukvård utgör även HLD ett kunskaps- och kompetenscentrum med forskning, utveckling och undervisning.<sup>103</sup>



**Figur 8:** Matrisorganisation HLD  
Källa: Broschyr HLD

HLD var från början uppdelad i de fem verksamhetsområdena Kranskärl, Hjärtsvikt och Klaffsjukdom, Hjärtarytmier, Allergi och Luftvägar samt Thoraxonkologi. Sedan februari 2004 har man dock valt att slå samman de två sistnämnda verksamhetsområdena och bildat ett verksamhetsområde för lung- och

<sup>103</sup> Broschyr HLD

allergisjukdomar.<sup>104</sup> De olika verksamhetsområdena är baserade på patientens sjukdom och leds av en verksamhetschef, som har funktionellt och ekonomiskt ansvar. Vidare är läkarna organiserade i fem olika specialiteter som leds av specialitetsansvariga läkare med ansvar för läkarbemanning inom verksamhetsområdena. Specialiteterna servar var och en flera verksamhetsområden. Specialitetsansvarig läkare ansvarar även för den utbildning som sker av såväl nuvarande som blivande specialister. Inom varje verksamhetsområde finns dessutom en omvårdnadsutvecklare som informerar och undervisar om aktuell forskning och utveckling på området.<sup>105</sup>

## 4.2 Budget på HLD<sup>106</sup>

På HLD använder man sig av styrverktygen BSC och budget. Budgetens syfte är att fungera som ett redskap för att fastställa produktion, intäkter och kostnader, d.v.s. de krav som ställs på divisionen från den centrala ekonomiavdelningen på USiL. Budgeten kan även ses som en inventering av verksamheten på HLD. Det är genom budgetarbetet som man får en överblick och kontroll över hur organisationen ser ut och vilka förändringar som kommer att ske under det närmsta året.

Budgetarbetet för ett år startar i regel efter sommaren men beror mycket på vad divisionens ekonomiansvariga anser vara lämpligt. Arbetet börjar med att hela HLD går igenom för att ta fram en övergripande budget för divisionen. Man tittar på vilka förändringar som skett det senaste året och jämför detta med budgeten för föregående år. Har det varit stora omorganisationer, t.ex. byte av lokaler eller nyöppning av avdelningar, tar man hänsyn till detta i den nya budgeten. I slutet av oktober får HLD riktlinjer från den centrala ekonomiavdelningen på USiL, vilka styr innehållet i den översiktliga budgeten. HLD går sedan igenom hela budgeten med den centrala ekonomiavdelningen på USiL för att få ett godkännande.

Verksamhetsområdena och avdelningarna på divisionen är uppdelade i olika kostnadsställen som har en egen budget att följa. Varje verksamhetsområde och avdelning går igenom var för sig med respektive ansvarig på området för att se hur deras verksamheter kommer att se ut under det kommande året. Varje ansvarig lägger fram synpunkter och beskrivningar av sin verksamhet och detta

---

<sup>104</sup> Intervju Anna-Karin Bryder 2004-04-30

<sup>105</sup> Broschyr HLD

<sup>106</sup> Intervju Karin Bengtsson 2004-05-03

tas sedan med i beräkningarna i budgetarbetet. I varje budget ska det motiveras för de förändringar som kräver att budgeten skiljer sig från föregående år.

HLD arbetar utifrån ett kostnadstak som man måste hålla sig inom. Detta innebär att divisionen blir tilldelad en viss summa pengar från USiL som man ska utforma sin budget efter och klara sig på under året. Det handlar således inte om att ju mer man producerar desto mer pengar får man. Varje kostnadsställe går igenom var för sig för att fastställa hur kostnaderna ska fördelas mellan dem. Man arbetar löpande under året med att göra jämförelser mellan budget och utfall för att upptäcka förändringar och placera resurser där de bäst behövs. Personalkostnader är en stor post som divisionen arbetar mycket med för att dessa ska fördelas på rätt verksamhetsområde. Bredvid den officiella redovisningen som styrs av ett kostnadstak upprättar man en s.k. ”skuggredovisning” där man beräknar både intäkter och kostnader. Detta för att få bättre kontroll över de kostnader och intäkter som divisionen har kopplat till produktionen.

Budgetarbetet vid divisionen är en lång process med många steg och den pågår ända fram till februari/mars. Slutligen ska budgeten godkännas av Regionfullmäktige som har det övergripande ansvaret för budgeten. Budgeten rapporteras bara en gång om året och ska då vara fastställd för ett helt år.

Budgeten följs upp månad för månad genom analyser av rapporter och prognoser. Man jämför utfall med budget för året, men jämför också med utfall från föregående år för att hitta eventuella avvikelser. Man arbetar mycket med att hitta förklaringar till avvikelser som sedan meddelas verksamhets- och avdelningschefer. På verksamhetsområdena och avdelningarna hålls månadsmöten med övriga medarbetare för att informera hur det går för verksamheten och hur eventuella avvikelser uppstått och vilka åtgärder som måste vidtas. Oftast finns tydliga förklaringar till de avvikelser som uppstår. Dessa kan t.ex. bero på att man har haft många sjukskrivningar och har tvingats hyra in personal.

## 4.3 BSC på divisionsnivå

### 4.3.1 Bakgrund

Arbetet med BSC startade april 2000, efter en omfattande omorganisation på USiL. Fem enheter från olika kliniker slogs samman och bildade en ny division, HLD. HLD är unik jämfört med övriga divisioner på USiL på så sätt att divisionens organisation är uppbyggd enligt en matrisfunktion (se figur 8). Den



nybildade komplexa matrisorganisationen ledde till att divisionen krävde nya styr- och uppföljningsmetoder. Divisionen fick samtidigt med omorganisationen en ny chef, Claes Arén, och det var han som introducerade BSC. USiL hade som policy att styra verksamheten med QUL men Arén, som hade erfarenheter av detta system, föredrog att istället försöka introducera BSC. Eftersom HLD var en helt ny organisation var det svårt och tidskrävande att ta fram den verksamhetsbeskrivning av organisationen som QUL kräver.<sup>107</sup> Arén ansåg att BSC skulle kunna vara en bra metod för att stödja den nya decentraliserade organisationen och för att uppnå en gemensam färdväg där alla medarbetare var delaktiga. Styrkortet blev relativt snabbt accepterat av medarbetarna på divisionen och var ett bra tillvägagångssätt för att som grupp komma fram till vad man ville uppnå och hur man sedan skulle nå dit. Styrkortet blev också en del i det förbättringsarbete som genomfördes på divisionen.<sup>108</sup>

HLD var först ut på USiL med att använda sig av BSC och divisionen är därmed ett pilotprojekt. Idag använder sig fler och fler avdelningar på USiL av BSC, men det är fortfarande bara HLD som har implementerat BSC som en hel division.<sup>109</sup>

#### 4.3.2 Implementeringsprocessen

Processen med att ta fram det övergripande styrkortet för HDL påbörjades under våren år 2000. Divisionen funderade först på att använda sig utav extern hjälp, men insåg att det skulle kosta för mycket.<sup>110</sup> Styrkortet konstruerades istället av divisionens ledningsgrupp och stabsrepresentanter. Även sjuksköterskorna Anna-Karin Bryder och Ann Gyllenberg deltog i utformningen av styrkortet. Bryder och Gyllenberg rekryterades av Arén från andra delar av sjukhuset för att se till att arbetet med styrkortet drevs fortlöpande och att processen med styrkortet hölls vid liv. De har haft en central roll under hela implementeringsprocessen men även i det fortsatta arbetet med BSC.<sup>111</sup> Implementeringsprocessen inleddes med ett två dagars internat, där man höll diskussioner och ”brainstormade” fram förslag och idéer. Man bestämde att HLD skulle utgå från kund-, process-, förnyelse- och utvecklingsperspektivet samt det finansiella perspektivet, men även ett femte perspektiv, medarbetarperspektiv, togs med i styrkortet. Implementeringen av BSC fortsatte med att formulera de strategiska målen för vart och ett av de fem perspektiven. Man fokuserade sedan på att ta fram framgångsfaktorer och slutligen på nyckelmått som kunde användas. Arbetet med att ta fram nyckeltal

<sup>107</sup> Intervju Anna-Karin Bryder 2004-04-30

<sup>108</sup> Olve, N & Roy, J & Petri, C & Roy, S (2003) s. 112ff

<sup>109</sup> Intervju Anna-Karin Bryder 2004-04-30

<sup>110</sup> Ibid.

<sup>111</sup> Olve, N & Petri, C & Roy, J & Roy, S (2003) s. 224

påbörjades under den senare delen av våren där det till en början togs fram ett förslag på olika nyckelmått som kunde användas. Under sommaren arbetade Arén, tillsammans med Bryder och Gyllenberg, vidare med ett trettiotal nyckeltal. Vid slutet av sommaren presenterades sedan ett par nyckelmått i respektive perspektiv för ledningsgruppen på divisionen. Man konstruerade också handlingsplaner för samtliga perspektiv där man definierade vad som skulle arbetas efter för att uppnå målen för måtten i de olika perspektiven.<sup>112</sup>

När det övergripande styrkortet var framtaget insåg man snart på HLD att det var nödvändigt att förankra styrkortet i hela organisationen. Under hösten år 2000 och våren år 2001 arrangerade ledningsgruppen därför halvdagsseminarier för divisionens samtliga anställda. Man ville skapa entusiasm och kunskap hos medarbetarna som sedan kunde föra konceptet vidare i divisionen. Vid seminarierna deltog 10-25 personer från olika yrkesgrupper och verksamhetsområden och intresset för seminarierna var stort, nästan 600 av divisionens cirka 650 anställda deltog. Genom seminarierna involverades samtliga medarbetare i divisionen och detta anser Bryder var viktigt för en framgångsrik implementering. Idag har alla avdelningar på HLD utom en utformat egna styrkort men endast tio av 21 styrkort är i bruk. I bruk definieras som att mätning sker i minst fyra av de fem perspektiven.<sup>113</sup>

Fler och fler personer på olika avdelningar blev involverade i arbetet med BSC. Läkarna var den grupp som var svårast att övertyga om att BSC var en bra arbetsmetod, men även personal inom forskning, kliniskt arbete och utveckling var emot att lägga ner tid på att arbeta med styrkortet.<sup>114</sup> Enligt Bryder ingår läkarna idag inte i något styrkort, då de är indelade i specialiteter och arbetar utanför de olika verksamhetsområdena. En läkare kan således tillhöra mer än ett verksamhetsområde, vilket har lett till att läkarna inte har varit involverade i arbetet med ett specifikt styrkort. Detta kan vara en anledning till att man har stött på motstånd från just denna yrkeskategori.<sup>115</sup> Nästan alla medarbetare blev ändå engagerade i arbetet och man skapade en struktur för hur personalen ville ha det på avdelningarna.<sup>116</sup>

Uppdelningen i styrkorts nivåer har blivit något otydligt på divisionen, beroende på organisationens komplexitet. Framförallt styrkortet på verksamhetsområdena har varit svåra att utveckla eftersom de omfattar nya och ännu något abstrakta

---

<sup>112</sup> Intervju Anna-Karin Bryder 2004-04-30

<sup>113</sup> Ibid.

<sup>114</sup> Olve, N & Roy, J & Petri, C & Roy, S (2003) s. 141

<sup>115</sup> Intervju Anna-Karin Bryder 2004-04-30

<sup>116</sup> Olve, N & Roy, J & Petri, C & Roy, S (2003) s. 249ff

processer.<sup>117</sup> På HLD är det fortfarande vissa verksamhetsområden som inte har färdiga styrkort, men detta är inget som hindrar att enskilda avdelningar utvecklar och använder egna styrkort.<sup>118</sup> Aréns filosofi för att uppmuntra till arbetet med styrkortet är: *"Låt det växa där det finns en efterfrågan. Människor ansluter sig till styrkortsiden och finner att det är bra sätt att arbeta."*<sup>119</sup>

Implementeringen av BSC har gett en hel del effekter i verksamheten. Det har bl.a. lett till diskussioner kring ekonomiska resultat bland de anställda vid divisionen, vilket de tidigare varit mer eller mindre omedvetna om. Dessa diskussioner mynnade omedelbart ut i en del kostnadsminskningar. Att implementera BSC har således inneburit en ökad uppmärksamhet på ekonomin. Man har uppnått en mer sammanhållen struktur och medarbetarna ser lättare hur saker och ting hänger ihop. BSC har också gett divisionen en tydlig förbättrad styrning och mer entusiastiska medarbetare, vilket har lett till att bland annat personalomsättningen och sjukledighet har minskat. Man har också med hjälp av styrkortet lyckats skapa ett ökat samarbete mellan verksamhetsområdena som är mer naturligt. Ett samarbete gör att de anställda ser behovet eller möjligheterna att förbättra sina prestationer genom att tala med andra enheter och avdelningar vid divisionen.<sup>120</sup>

#### 4.3.3 Utformning av BSC

På HLD fungerar BSC som ett navigationsinstrument, såväl divisionsövergripande som på olika nivåer i organisationen. Styrkortet ger ett flerdimensionellt synsätt som tar hänsyn till medarbetarnas trivsel, de arbetsätt som används, ekonomiska förutsättningar, kompetens och utveckling samt den utveckling av metoder och rutiner som sker.<sup>121</sup> HLD har utformat ett övergripande BSC för divisionen, vilket fungerar som vägledning för samtliga verksamhetsområden och avdelningar när de utformar egna styrkort. Det finns således stor frihet hos de enskilda enheterna inom divisionen att utforma egna styrkort, framförallt när det gäller att fastställa framgångsfaktorer och ta fram nyckelmått. Även visionen och de strategiska målen i respektive perspektiv anpassas till verksamhetsområdena och avdelningarna.<sup>122</sup>

<sup>117</sup> Olve, N & Roy, J & Petri, C & Roy, S (2003) s. 249ff

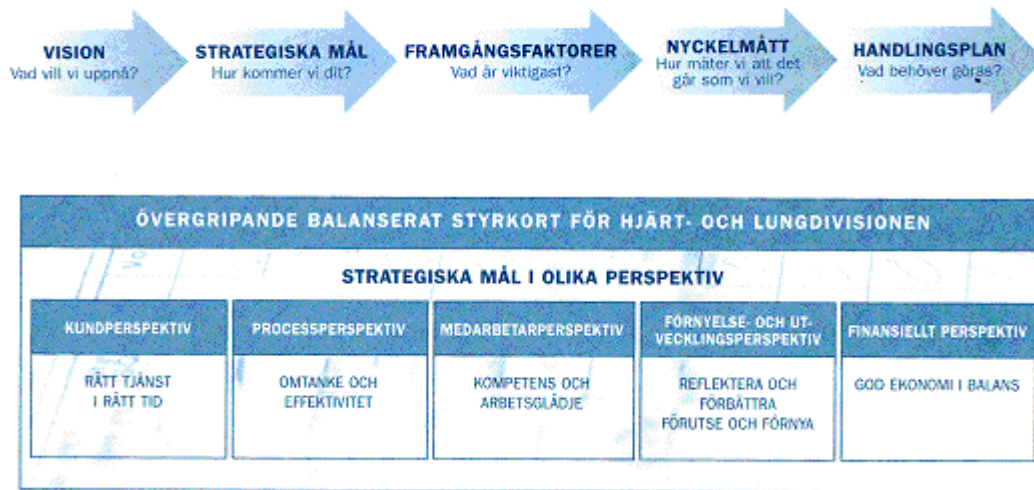
<sup>118</sup> Intervju Anna-Karin Bryder 2004-04-30

<sup>119</sup> Olve, N & Roy, J & Petri, C & Roy, S (2003) s. 268

<sup>120</sup> Olve, N & Petri, C & Roy, J & Roy, S (2003) s. 208

<sup>121</sup> Årsberättelse HLD 2002

<sup>122</sup> Intervju Anna-Karin Bryder 2004-04-30



**Figur 9:** Övergripande styrkort för Hjärt- och Lungdivisionen  
Källa: Broschyr HLD

HLD har valt att definiera sin vision som följande för att få svar på vad man vill uppnå inom divisionen:

*”I det fall man har möjlighet att välja, så ska HLD vara det naturliga valet för patienter och remitterter liksom för medarbetare, studerande, forskare och forskningsfinansiärer.”<sup>123</sup>*

#### 4.3.3.1 Perspektiv och strategiska mål

Som tidigare nämnts har HLD valt att arbeta utifrån fem perspektiv i sitt styrkort och i dessa utveckla en eller två strategiska mål.

*Kundperspektivet - Rätt tjänst i rätt tid.* I detta perspektiv fokuserar divisionen på patienten men även på studerande, remitterter och övriga kunder. Dessa ska alla få gehör för sina behov, såväl uttalade som outtalade. Målet är att all kontakt med HLD ska resultera i en nöjd kund. Rätt tjänst innebär att man genom en dialog med kunden ska komma fram till vad som bäst tillfredsställer de olika behoven. Rätt tid kan vara omedelbart men även vid en senare bestämd tidpunkt.

*Processperspektivet – Omtanke och effektivitet.* Detta perspektiv fokuserar på att göra saker i rätt ordning och vid rätt tidpunkt. Omtanke om de interna kunderna bidrar till att skapa effektiva processer som tillfredsställer behoven från de externa kunderna. Processerna leder i sin tur till medicinska resultat och omvårdnad av hög internationell klass.

<sup>123</sup> Broschyr HLD

*Förnyelse- och utvecklingsperspektivet – Reflektera och förbättra, förutse och förnya.* Genom att ständigt följa upp och utvärdera verksamheten, skapas underlag för kontinuerlig förbättring av processerna och utveckling av medarbetarnas kompetens. I organisationen ges möjligheter till reflektion och man försöker hela tiden förutse den framtida utvecklingen samtidigt som man förnyar sitt arbetssätt efter kundernas behov.

*Finansiella perspektivet – God ekonomi i balans.* För att uppnå detta mål ska intäkterna täcka utgifterna och en möjlighet till utveckling ska ges.

*Medarbetarperspektivet – Kompetens och arbetsglädje.* I detta perspektiv sätts de anställda i centrum. Glädje på arbetsplatsen skapas genom öppenhet, god kommunikation och möjlighet att ta egna initiativ under ansvar. Kompetens har sin grund i förståelse för arbetet. Denna förståelse innefattar arbetsuppgifternas innebörd, vad som har betydelse och vilka kunskaper och färdigheter som är relevanta i sammanhanget.<sup>124</sup>

När HLD inledde arbetet med att utforma det divisionsövergripande styrkortet tittade man sig omkring hos andra företag och organisationer och såg då att flera av dessa hade valt att lägga till ett medarbetarperspektiv i sitt styrkort. Detta var en av anledningarna till att HLD valde att lägga till ett femte perspektiv till sitt styrkort, ett medarbetarperspektiv. Vid denna tidpunkt var det dessutom inte särskilt mycket fokus på medarbetarna och det var även brist på personal inom vissa delar av sjukvården. När HLD bildades skapades en ny organisation men även en ny kultur och mycket av verksamheten handlade då om medarbetarna. Genom att lägga till ett medarbetarperspektiv till styrkortet sattes medarbetarna och deras arbete i fokus, vilket är viktigt då de har en central roll i organisationen.<sup>125</sup>

Från början valde man på HLD att definiera de strategiska målen för vart och ett av de fem perspektiven, men man insåg ganska snart att detta blev för svårt. Man valde därför att istället arbeta med ett perspektiv åt gången.<sup>126</sup> Samtliga fem perspektiv används dock inte i alla styrkort på divisionen, utan vissa enskilda avdelningar och mottagningar har valt att mäta nyckeltal endast i tre eller fyra perspektiv. Det finns således stor frihet att utforma styrkortet på lägre nivåer i divisionen.<sup>127</sup>

---

<sup>124</sup> Årsberättelse HLD 2002

<sup>125</sup> Intervju Anna-Karin Bryder 2004-04-30

<sup>126</sup> Olve, N & Roy, J & Petri, C & Roy, S (2003) s. 173

<sup>127</sup> Intervju Anna-Karin Bryder 2004-04-30

#### 4.3.3.2 Framgångsfaktorer <sup>128</sup>

Processen med att utforma divisionens styrkort fortsatte med att, utifrån varje perspektiv, ta fram framgångsfaktorer. Dessa grundar sig således på de strategiska målen och innebär att fokus riktas mot det som är viktigast på divisionen.

I *kundperspektivet* har HLD valt att fokusera på tillgänglighet, delaktighet och professionalism för att på så sätt uppnå målet om rätt tjänst i rätt tid. God tillgänglighet avser såväl tjänster inom sjukvård, utbildning och forskning, som att kunna nå rätt person. Delaktighet innebär att såväl patienter som remitterer är delaktiga i den utredning och behandling som divisionen utför. Planeringen sker gemensamt och individuella önskemål beaktas. För att uppnå professionalism ska varje medarbetare vara kompetent inom sitt ansvarsområde och känna respekt för sin uppgift. Utbildningen på HLD ska även kännetecknas av ett välstrukturerat utbildningsprogram och engagerade handledare.

I *processperspektivet* är de utvalda framgångsfaktorerna samverkan, gemensam målfokusering och effektiva processer. Det första innebär att ett bättre resultat kan uppnås genom samverkan istället för att enbart förbättra enskilda delar. Genom att alla medarbetare har insikt om detta och aktivt verkar enligt denna tanke uppnås optimala resultat. Målen på divisionen är synliga, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta, vilket leder till att medarbetarna känner en stark motivation att uppnå dessa mål. Gemensamma ansträngningar snarare än isolerade aktiviteter leder till att målen uppnås. Den sista framgångsfaktorn, effektiva processer, uppnås genom att göra rätt saker i rätt ordning och i rätt tid, vilket i sin tur leder till att önskade resultat uppnås. En förutsättning är dock en god kommunikation mellan medarbetarna och ett genomtänkt arbetssätt.

Framgångsfaktorerna i *förnyelse- och utvecklingsperspektivet* är spaning och omvärldsanalys, kultur för förändringar och system och resurser för förbättringsarbete. Dessa innebär att man har ett öppet sinne mot omvärlden, jämför sig med andra samt att man tillvaratar ny kunskap. Vidare uppmuntras samtliga medarbetare till att systematiskt pröva nya arbetssätt för att förbättra verksamheten. Förbättringsarbeten bedrivs kontinuerligt och prioriteras på alla nivåer i verksamheten.

I det *finansiella perspektivet* har HLD valt att fokusera på verksamhetsplanering vilket går ut på att planeringen sker på ett realistiskt sätt utifrån erhållna beställningar och ekonomiska förutsättningar. Vidare fokuserar man på

---

<sup>128</sup> Årsberättelse HLD 2002

ekonomisk medvetenhet, vilket innebär att medarbetarna har en förståelse för de ekonomiska konsekvenser deras handlande har, men även på intäktsutveckling och ett verksamhetsanpassat ekonomisystem. Det senare har medfört att kostnaderna för varje enskild patient och organisatorisk enhet kan följas samtidigt som intäkterna för respektive verksamhetsområde och specialitet kan följas upp månadsvis.

I det sista perspektivet, *medarbetarperspektivet*, har divisionen tagit fram framgångsfaktorer såsom utvecklings- och påverkansmöjligheter, tydliggjorda förväntningar och prestationer, verksamhetsanpassad bemanning och tillvaratagning av spetskompetens. Avstämning sker kontinuerligt mellan verksamhetens och medarbetarnas tydliggjorda krav och förväntningar samtidigt som goda prestationer uppmärksammas och premieras. Vidare kännetecknas arbetsklimatet av kommunikation och öppenhet, vilket är en förutsättning för medinflytande och utveckling. Spetskompetens tillvaratas genom att erbjuda en miljö som attraherar medarbetare som har eller vill utveckla unik kompetens. En god arbetsmiljö skapas också genom en rätt anpassad bemanning.

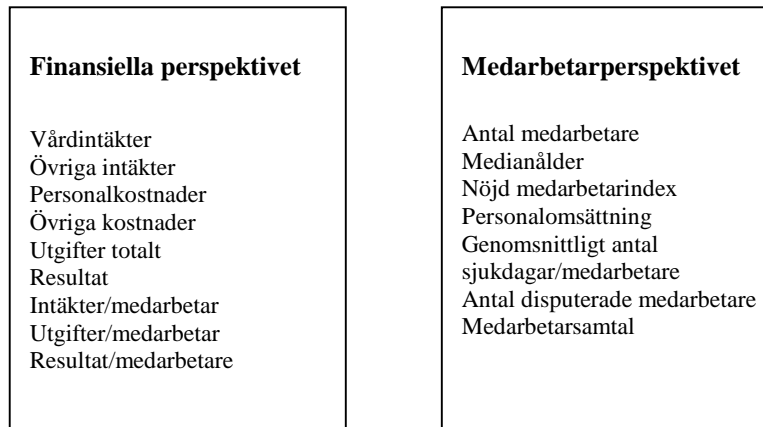
#### 4.3.3.3 Nyckelmått

HLD har tagit fram handlingsplaner i sitt styrkort, där det bestäms vad som ska göras och genom mätning av nyckelmått vid upprepade tillfällen följer man upp om målen nås. Detta sätt att arbeta anser man vara effektivt för att öka förståelsen för arbetet samt göra det mera tydligt.<sup>129</sup> Man har sålunda valt ut ett antal nyckeltal, såväl finansiella som icke-finansiella, att arbeta med i varje perspektiv. Antalet nyckeltal per perspektiv varierar och det finns inget bestämt antal mått som varje perspektiv bör ha. Bryder poängterar dock att måtten ska vara enkla att mäta och använda för medarbetarna, men samtidigt måste de vara relevanta för verksamheten.<sup>130</sup>

<p><b>Kundperspektivet</b></p> <p>Nöjd patient Nöjd studerande Antal studerande Patientskador Väntelistor</p>	<p><b>Processperspektivet</b></p> <p>Antal vårdtillfällen Antal öppenvårdsbesök Antal forskarregistrerade Antal publicerade artiklar Antal BSC i bruk Närvaro i ledningsgrupp</p>	<p><b>Förnyelse- och utvecklingsperspektivet</b></p> <p>Andel utbildade i ständiga förbättringar Utbildningsinvestering/ anställd Alf-finansierad forskning Andel med "adekvat" IT-utbildning</p>
---	---	---

<sup>129</sup> Olve, N & Roy, J & Petri, C & Roy, S (2003) s. 173

<sup>130</sup> Intervju Anna-Karin Bryder 2004-04-30



**Figur 10:** Ett urplock av de nyckelmått som används på divisionsnivå i HLD  
 Källa: Årsberättelse HLD 2002 och intervju med Anna-Karin Bryder

De olika nyckelmåtten i respektive perspektiv fungerar, som nämnts tidigare, som vägledning när verksamhetsområdena och avdelningarna inom divisionen ska utse nyckelmått till sina styrkort. De nyckelmått som anges i det övergripande styrkortet är således endast ett förslag på olika mått som kan tillämpas och flera av styrkorten på lägre nivåer mäter andra nyckeltal.

Tillvägagångssättet för att mäta nyckelmåtten skiljer sig åt beroende på vilken typ av mått det rör sig om och vilken slags information som krävs. I kundperspektivet görs t.ex. enkäter en gång per år hos patienter och studerande för att veta vad de tycker om divisionens verksamhet. Det är dock inte alla avdelningar på divisionen som utför dessa kundenkäter regelbundet. Detta beror på att dessa avdelningar inte har kommit så långt i arbetet med BSC. Enkäter ges även till divisionens samtliga medarbetar varje år för att på så sätt få fram ett nöjd medarbetarindex i medarbetarperspektivet. Dessa mätningar sker på ett liknande sätt som enkäterna i kundperspektivet.<sup>131</sup> Nyckelmåtten i det finansiella perspektivet hämtas direkt från divisionens ekonomiavdelning och årets budget.<sup>132</sup>

Arbetet med BSC vid HLD kan ses som en del i att försöka beskriva och mäta utvecklingen av det intellektuella kapitalet. Det intellektuella kapitalet utgörs av kompetensen hos medarbetarna och det denna kompetens skapar, d.v.s. mer eller mindre bestående strukturer, arbetssätt och kultur. Att finna mått som beskriver det intellektuella kapitalet är ingen lätt uppgift men man tar det som en utmaning att försöka skapa ett bra sätt att mäta detta. Det handlar nämligen inte bara om att måtten ska vara bra, de ska vara möjliga att mäta med uppgifter i det befintliga informationssystemet eller rimligt möjligt att skapa nya system för. Det finns

<sup>131</sup> Intervju Anna-Karin Bryder 2004-04-30

<sup>132</sup> Intervju Karin Bengtsson 2004-05-03



många mått som ännu saknas på divisionen för att på bästa sätt redovisa det intellektuella kapitalet men de som finns utgör en början för att beskriva verksamheten utifrån ett flerdimensionellt synsätt.<sup>133</sup>

#### 4.3.4 Uppföljning och uppdatering

För att hela tiden ha ett BSC som ger användbar och värdefull information är det viktigt att hålla styrkortet vid liv och kontinuerligt utvärdera det och genomföra förändringar. HLD arbetar ständigt med att förbättra nyckelmåtten i sitt styrkort och att utforma dessa så att alla medarbetare förstår. Det är viktigt att se över måtten så att de verkligen ger den information som man avsett att mäta när man valde att inkludera måtten i sitt styrkort. För HLD är det extra viktigt att alla i organisationen förstår måtten, då det är medarbetarna som kan påverka och förbättra resultaten. Genom att använda IT-stöd underlättas jämförelser avdelningar emellan och på så sätt kan man se hur bra respektive dåligt avdelningen arbetar just på dessa områden jämfört med andra avdelningar.

Ledningsgruppen ansvarar för att åtgärda eventuella avvikelser. Det händer att resultaten blir sämre än föregående period och då gäller det att på bästa sätt vidta åtgärder. De ansvarar för att svagheter och förbättringsåtgärder når medarbetarna och att de på bästa sätt hittar en lösning på problemet.<sup>134</sup>

Genom att använda BSC har man på HLD också lyckats förändra situationer inom de olika perspektiven. Variablerna som mäts inom de olika perspektiven granskas hela tiden för att hitta möjligheter där divisionen kan förbättras.

I *kundperspektivet* har de patient- och studerandenkäter som genomförts i sin helhet visat goda resultat. De har även kunnat analyseras för att hitta områden där man kunnat bli bättre.

Inom *processperspektivet* har man lyckats effektivisera verksamheten genom att titta på de olika variabler som man mäter. Detta har lett till ett ökat samarbete med andra avdelningar. Man har också genom att förändra behandlingssättet med mer förebyggande vård kunnat minska dygnet-runt vården.

I *förnyelse- och utvecklingsperspektivet* kan man se förändringar som t.ex. att fler och fler avdelningar väljer att implementera och arbeta med BSC. HLD har också

---

<sup>133</sup> Årsberättelse HLD 2002

<sup>134</sup> Intervju Anna-Karin Bryder 2004-04-30

en kontinuerligt pågående forskningsverksamhet inom speciella områden som ger mycket för divisionen i framtiden.<sup>135</sup>

I det *finansiella perspektivet* kan man se att ända sedan BSC implementerades på divisionen har man lyckats förbättra resultatet varje år. Man har gått från ett underskott till överskott som år efter år förbättrats. Om detta beror på BSC kan man på HLD inte uttala sig om, då divisionen i samband med införandet av BSC genomförde en stor organisatorisk förändring.<sup>136</sup>

*Medarbetarperspektivet* hjälper till, genom medarbetarenkäter, att få kontroll över hur arbetsplatsen upplevs av medarbetarna. Genom att analysera resultatet på dessa enkäter har man lyckats vidta åtgärder som gjort att rekryteringssituationen huvudsakligen är god och att trenden med minskad omsättning av medarbetare har fortsatt.<sup>137</sup>

## 4.4 Integrationen mellan BSC och budget<sup>138</sup>

Budgeten på HLD är kopplat till det övergripande styrkortet på divisionen och verktygen används idag parallellt för att styra verksamheten. Budgeten är dock det stora styrverktyget på divisionen. Det är framförallt det finansiella perspektivet som är kopplat till budgeten. Mått som ingår i detta perspektiv är t.ex. personalkostnader, övertid, intern inhyrd personal och läkemedelskostnader. I det finansiella perspektiv är budgeten kopplad som "målet" som verksamheten ska nå, eftersom det är den ekonomiska ramen HLD har att tillgodose. Här följs månad för månad utfallet som parallellt i ett diagram kan jämföras med budgeten. Budgeten är, som tidigare nämnts, förankrad i verksamheten genom en inventering varje år. Den information som används i budget, prognoser och uppföljning av verksamheten förs in i styrkortets finansiella perspektiv. När ekonomiavdelningen uppdaterar de prognoser som ligger till grund för budgeten uppdateras samtidigt det finansiella perspektivet i styrkortet. Budgeten är även kopplad till processperspektivet och medarbetarperspektivet och utgör de mål som ska uppnås i perspektiven. Budgeten jämförs även månadsvis med utfallet i de två perspektiven. De två andra perspektiven, förnyelse- och utvecklingsperspektivet och kundperspektivet har dock ingen koppling till budgeten.

---

<sup>135</sup> Årsberättelse HLD 2002

<sup>136</sup> Intervju med Anna Karin Bryder 2004-04-30

<sup>137</sup> Årsberättelse HLD 2002

<sup>138</sup> Intervju Karin Bengtsson 2004-05-03

## 4.5 IT- stöd

Man insåg tidigt på HLD att ett IT-stöd var viktigt för att stödja arbetet med BSC.<sup>139</sup> För att kontrollera hela processen och kunna utnyttja BSC på bästa sätt har HLD valt att ta hjälp av IT-stödet Dolphin. Dolphin är ett system framtaget och utvecklat av ett dotterbolag till Skandia, ett av de företag som tidigt valde att implementera BSC. De valde att utveckla systemet och sälja det vidare till andra företag som ville ha hjälp att kontrollera och hantera sitt BSC.<sup>140</sup> Dolphin installerades tidigt på HLD och blev en del av arbetet på divisionen. Det fungerar som ett kommunikations- och informationssystem, som tillhandahåller information från olika delar av divisionen.<sup>141</sup> IT-stödet gör det möjligt för samtliga medarbetare inom divisionen att ta del av BSC i verksamheten och idag har cirka 430 medarbetare valt att ha möjligheten att kunna ta del av informationen. Medarbetarna väljer således själv om de vill ha tillgång till Dolphin genom att erhålla ett lösenord till systemet.<sup>142</sup> I några enheter vid divisionen har systemet blivit det primära informationssystemet, medan andra enheter använder det i betydligt mindre skala. Man tar därför på många enheter fram fysiska rapporter som sätts upp på anslagstavlan på avdelningen för att på så sätt kommunicera informationen.<sup>143</sup>

På varje avdelning finns en så kallad Dolphin ambassadör som har specialkunskap om systemet för att kunna hjälpa andra medarbetare att utnyttja IT-stödet och erhålla information om hur avdelningen arbetar och hur den utvecklas. Dolphin ambassadören ansvarar också för att styrkortet uppdateras och detta leder till att åtgärder vidtas snabbare. För medarbetarna är det viktigt att se tydliga förändringar för att de ska agera och förändra situationen. IT-stödet är utvecklat så att det finns möjlighet att koppla upp sig mot Dolphin via Internet och det är på så sätt tillgängligt överallt där Internet finns att tillgå. Detta gör det möjligt för medarbetare som t.ex. har semester eller är sjukskrivna att kunna följa hur det går för divisionen eller den enskilda avdelningen.<sup>144</sup>

Dolphin underlättar arbetet så att man på ett enkelt sätt kan ta fram siffror och resultat från olika perioder för att jämföra dem, men också för att se utvecklingen av de nyckelmått man har valt att använda. Man kan se hur resultaten förändrats från en period till en annan och hur väl man lyckats på områden där eventuella

<sup>139</sup> Olve, N & Petri, C & Roy, J & Roy, S (2003) s. 317

<sup>140</sup> Intervju Anna-Karin Bryder 2004-04-30

<sup>141</sup> Olve, N & Petri, C & Roy, J & Roy, S (2003) s. 317

<sup>142</sup> Intervju Anna-Karin Bryder 2004-04-30

<sup>143</sup> Olve, N & Petri, C & Roy, J & Roy, S (2003) s. 325

<sup>144</sup> Intervju Anna-Karin Bryder 2004-04-30

förändringar gjorts för att uppnå förbättringar. Dolphin gör det också möjligt för en avdelning att undersöka hur andra avdelningar arbetar med sina styrkort och vilka mått de valt att använda. Detta sätt att arbeta har lett till att många avdelningar idag har valt att arbeta med ungefär samma mått.<sup>145</sup>

## 4.6 BSC på verksamhetsnivå

HLD består, som tidigare nämnts, av fyra verksamhetsområden: Kranskärl, Hjärtsvikt och Klaffsjukdomar, Hjärtarytmier samt Lung- och Allergisjukdomar. Utifrån divisionens övergripande BSC utformar varje verksamhetsområde själv ett eget styrkort där verksamhetschefen för respektive verksamhetsområde har det övergripande ansvaret. Eftersom det är upp till varje verksamhetsområde att själv utforma sitt styrkort i egen takt så är det idag bara tre av fyra verksamhetsområden som tillämpar BSC på denna nivå. Trots att verksamhetsområdet Lung- och Allergisjukdomar inte har infört BSC på verksamhetsnivå, så finns det enskilda avdelningar inom verksamhetsområdet som har utformat styrkort på denna nivå. Dessa avdelningar får därför förhålla sig till HLD:s övergripande BSC när de ska utforma egna styrkort.<sup>146</sup>

Av de fyra verksamhetsområdena på HLD var Kranskärl först ut med att implementera BSC i sin verksamhetsstyrning. Inom Kranskärl behandlas patienter med sjukdom i hjärtats kransartärer som leder till kärlkramp och hjärtinfarkt och verksamhetsområdet har idag cirka 220 heltidsanställda. Processen med att införa ett styrkort startade under andra halvåret 2000, strax efter sommaren. Ledningsgruppen på verksamhetsområdet fick en detaljerad redogörelse av BSC och hur arbetet kring detta fungerar innan de själv tog fram ett styrkort för Kranskärl. Detta styrkort är länkat till det divisionsövergripande styrkortet men är anpassat till Kranskärlets egen verksamhet. Till skillnad från HLD:s övergripande styrkort som mäter i samtliga fem perspektiv mäter Kranskärl endast i tre av perspektiven.<sup>147</sup> Enligt Pelle Johnsson, verksamhetschef på området Kranskärl, används styrkortet idag inte i någon större utsträckning. Han menar att styrkortet hade störst betydelse vid bildandet av den nya organisationen.<sup>148</sup>

Styrkortet är, precis som divisionens, ett övergripande styrkort som fungerar som vägledning för de enskilda avdelningarna inom verksamhetsområdet Kranskärl. Idag finns det ytterligare fem styrkort i bruk på verksamhetsområdet. Thorax

<sup>145</sup> Intervju Anna-Karin Bryder 2004-04-30

<sup>146</sup> Ibid.

<sup>147</sup> Ibid.

<sup>148</sup> Mail Pelle Johnsson 2004-05-12

intensivvårdsavdelning (THIVA) är en av dessa avdelningar som Bryder anser arbetar väldigt strukturerat och målmedvetet med BSC.<sup>149</sup>

## 4.7 BSC på avdelningsnivå

### 4.7.1 Bakgrund<sup>150</sup>

Arbetet med BSC på avdelningen THIVA, som är en av fem avdelningar inom verksamhetsområdet Kranskärl, startade hösten år 2000. THIVA har drygt 100 anställda och är den största avdelningen inom Kranskärl. Initiativtagare till projektet var Carin Paulsson, avdelningschef på THIVA. Till sin hjälp hade Paulsson överläkaren på avdelningen, Lars Algotsson, som har det medicinska ansvaret på THIVA. De tog fram en grupp som de skulle arbeta tillsammans med för att utforma styrkortet för avdelningen. Det var enligt Paulsson viktigt att tänka på att alla yrkeskategorier skulle vara representerade, såsom undersköterskor, sjuksköterskor och sekreterare, vid framtagandet av gruppen. Man ville få fram en grupp som representerade hela dygnets 24 timmar.

Av de fem avdelningarna inom verksamhetsområdet Kranskärl, var THIVA tillsammans med Hjärtintensivvårdavdelningen (HIA) och Avd. 17 först ut med att ta fram BSC på avdelningsnivå. Dessa tre avdelningar har sedan dess legat i fas med varandra, medan de två andra avdelningarna, Hjärtröntgen och Hälsoenheten inte har kommit riktigt lika långt i arbetet med BSC. Reaktionerna bland medarbetarna på THIVA var mestadels positiva till införandet av BSC. De flesta var inte helt främmande inför styrkortet i och med att seminarier pågick under hösten år 2000 och våren år 2001.

### 4.7.2 Implementeringsprocessen<sup>151</sup>

Vid framtagandet av THIVA:s BSC utgick man ifrån de styrkort som var framtagna på divisions- och verksamhetsnivå. Skillnaden mellan de mål som är uppsatta på divisionsnivå och de mål som finns på avdelningsnivå är inte så stora. Det som skiljer dem åt är att divisionens mål är mer övergripande, vilket medför att de mätningar och handlingsplaner som finns utarbetade på divisionsnivå inte alltid är relevanta för THIVA. En stor del av processen bestod därför i att bryta ner de övergripande mål som fanns till en nivå som passade THIVA, så att

<sup>149</sup> Intervju Anna-Karin Bryder 2004-04-30

<sup>150</sup> Intervju Carin Paulsson 2004-05-07

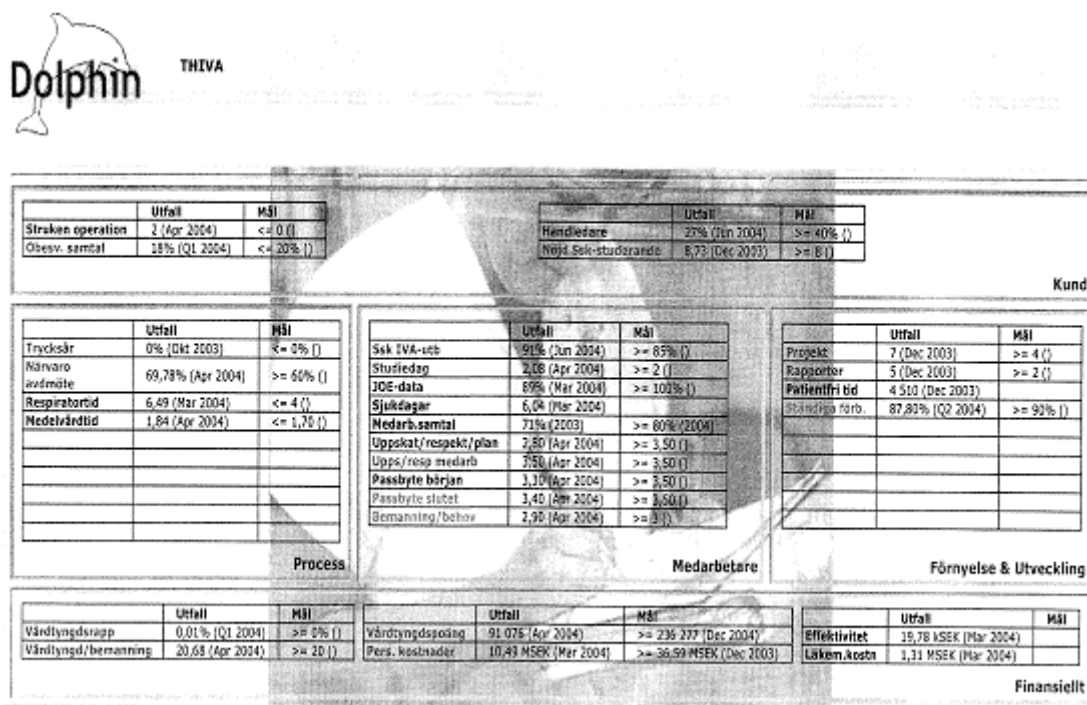
<sup>151</sup> Ibid.

medarbetarna kände att de kunde ta del av dem. Gruppen startade arbetet med att fokusera på kundperspektivet och medarbetarperspektivet, eftersom det var dessa två perspektiv som kändes viktigast för THIVA. En viktig faktor i processen var att börja i liten skala och skapa mått för att så snabbt som möjligt komma igång och mäta. De andra perspektiven kom sedan efterhand ganska naturligt. Det var många gånger så att det som diskuterades i kundperspektivet och medarbetarperspektivet inte riktigt passade in där utan passade bättre i något av de andra perspektiven, vilket ledde till att man under tiden även byggde upp de andra tre perspektiven. Utvecklingssekreterarna Bryder och Gyllenberg var med under hela processen och var till stor hjälp för avdelningen. I dag mäter THIVA i alla fem perspektiv, men fokus ligger fortfarande till största del på kundperspektivet och medarbetarperspektivet.

Implementeringsprocessen på THIVA tog cirka ett och ett halvt år, från det att man började ta fram styrkortet tills dess att de första mätningar kunde utföras, vilket får anses vara en relativt kort implementeringsprocess.

### 4.7.3 Utformning av THIVA:s BSC

På THIVA har man alltså valt att utgå från alla fem perspektiv när man utformade sitt styrkort. Inom varje perspektiv har man sedan definierat tre till fem nyckelmått som man löpande mäter för att förbättra verksamheten.



**Figur 11:** BSC på THIVA  
Källa: Carin Paulsson THIVA

I *kundperspektivet* mäts bl.a. antal strukna operationer, nöjda sjuksköterskestuderande och obesvarade samtal.<sup>152</sup> När det gäller obesvarade samtal, var det ett stort problem för THIVA för något år sedan, men genom att investera i bärbara telefoner och följa upp statistiken har man nu nått det uppsatta målet inom perspektivet.<sup>153</sup>

I *processperspektivet* ingår mått som respiratortid, medelvårdtid, närvaro på avdelningsmöte och trycksår. Ett mått som THIVA valt att fokusera lite extra på är trycksår, som lätt kan uppstå när patienterna ligger mycket. Målet för detta nyckeltal är noll procent, vilket också utfallet motsvaras av. Att sköta och vårda sina patienter väl är något som THIVA arbetar väldigt mycket med.

I *medarbetarperspektivet* mäts bl.a. antal sjukdagar, medarbetarsamtal, uppskattning och respekt av medarbetare samt antal studiedagar.

I *förnyelse- och utvecklingsperspektivet* mäter avdelningen patientfri tid, projekt, rapporter och ständiga förbättringar. När det gäller ständiga förbättringar är det viktigt att först ta reda på var man är idag, innan man sätter igång ett projekt, för att man sedan ska kunna mäta och se om projektet gett något resultat.

I det *finansiella perspektivet* mäter man de ekonomiska aspekterna på THIVA. Några av de mått som mäts i detta perspektiv är effektivitet, läkemedelskostnader och personalkostnader.<sup>154</sup>

#### 4.7.4 Mätning av nyckelmåtten

Mätningen av de utvalda nyckeltalen i styrkortet ser väldigt olika ut beroende på vilken typ av mått det är. I kundperspektivet har THIVA, som tidigare nämnts, ett nyckelmått som mäter trycksår hos patienterna och mätningen av detta nyckeltal sker under en vecka en gång per kvartal. Även i medarbetarperspektivet sker mätningen av en del nyckeltal en gång per kvartal. Paulsson påpekar att det är viktigt att det inte blir för ofta då det finns risk att medarbetarna tappar motivationen och fyller i enkäterna i all hast. Det måste vara en rimlig belastning för medarbetarna och mätningen ska inte uppfattas som alltför tidskrävande eller betungande. Övriga nyckeltal i styrkortet mäts också de kvartalsvis men även månadsvis eller en gång i halvåret.<sup>155</sup>

---

<sup>152</sup> Intervju Carin Paulsson 2004-05-07

<sup>153</sup> Intervju Anna-Karin Bryder 2004-04-30

<sup>154</sup> Intervju Carin Paulsson 2004-05-07

<sup>155</sup> Ibid.

För att meddela och informera resultatet av nyckeltalen till hela avdelningen används IT-stödet Dolphin, vilket samtliga medarbetare har tillgång till. Här kan man utläsa resultatet av de olika nyckelmåtten och få tillgång till dokument om arbetet kring styrkortet. För att tydliggöra resultatet är nyckelmåtten markerade i olika färger för att visa om man har nått de uppsatta målen. Mått som är markerade i grönt innebär att målen har uppnåtts medan nyckeltal markerade i rött visar att målen inte har uppnåtts.<sup>156</sup> Här finns även länkar till de protokoll som förts på samtliga möten om avdelningens styrkort. Då all information om styrkortet ligger i Dolphin finns det numera inget pappersarbete. Detta har i sin tur mer eller mindre tvingat fram användningen av Dolphin hos medarbetarna på THIVA.<sup>157</sup>

#### 4.7.5 Uppföljning och uppdatering<sup>158</sup>

Om resultatet av mätningarna avviker från de uppsatta målen i THIVA:s BSC, görs en analys av det aktuella nyckeltalet för att undersöka vad den bakomliggande orsaken kan vara. Man går således tillbaka och studerar de faktorer som kan ha påverkat resultatet. I exemplet ovan om trycksår tittar man t.ex. närmre på om andra mediciner har getts till patienterna eller om andra textilier har använts vid bäddning av sängarna.

Arbetet med att hålla styrkortet vid liv och uppdatera de olika nyckelmåtten sker kontinuerligt på THIVA. Två gånger om året hålls möten på avdelningen där man ”städar hus” och för diskussioner kring nyttan och användningen av nyckelmåtten i de fem perspektiven. Samtliga mått går igenom för att diskutera hur relevanta de är och om man får ut det resultat som man önskar av de valda nyckelmåtten. Under dessa möten fattas även beslut om enskilda nyckeltal ska ersättas med andra om det t.ex. visar sig att de valda måtten inte på ett tillfredsställande sätt mäter det man avser att mäta. Genom att utnyttja Dolphin kan avdelningen se om de övriga styrkortet på HLD tillämpar nyckeltal som även THIVA skulle kunna använda sig av. Då man på THIVA har valt att börja arbetet med BSC i liten skala uppdateras styrkortets olika perspektiv med nyckeltal kontinuerligt.

Två gånger om året ordnas även s.k. studiedagar för samtliga medarbetare på THIVA där en tillbakablick görs på det senaste halvårets användning av styrkortet och resultatet av de olika nyckelmåtten. Skisser och diagram tas fram av nyckeltalen och medarbetarna får sedan diskutera nyttan av styrkortet och vilka

<sup>156</sup> Intervju Anna-Karin Bryder 2004-04-30

<sup>157</sup> Intervju Carin Paulsson 2004-05-07

<sup>158</sup> Ibid.



samband de kan se mellan resultaten i olika nyckelmått. Medarbetarna får en möjlighet att uttala sig om vad de kan utläsa av resultatet och hur de upplevt arbetet med styrkortet. Detta är ett viktigt steg för att få samtliga medarbetare involverade i BSC och arbetet kring detta, men även ett sätt att säkerställa att medarbetarna förstår resultatet av arbetet med nyckeltalen. Det är annars enligt Paulsson väldigt individuellt hur engagerade medarbetarna är i avdelningens styrkort.

#### 4.7.6 För- och nackdelar med BSC<sup>159</sup>

Enligt Paulsson är en av fördelarna med avdelningens styrkort att det fungerar som ett ledningsinstrument som beskriver just hur THIVA:s verksamhet ser ut. Vilka belastningar avdelningen har och även det ekonomiska resultatet kan utläsas i styrkortet. Genom att fastställa nyckeltal och önskade resultat för respektive mått sätts också tydliga krav på medarbetarna. I de fall en medarbetare deltar på konferenser och möten ställs det krav på att en rapport ska lämnas och registreras i Dolphin så att övriga medarbetare också kan ta del av informationen. Dock tar arbetet med styrkortet tid och kraft och det är inget som sköter sig själv. Hade inte särskilt tid satts av till dem som aktivt arbetar med styrkortet hade THIVA inte haft ett fungerande BSC enligt Paulsson. Det krävs också att man har medarbetare som ansvarar för vissa delar av styrkortet för att arbetet med BSC ska fungera.

Vidare anser Paulsson att användningen av styrkortet har bidragit till en bättre arbetsmiljö. Vid införandet av BSC på THIVA var avdelningen i en formsvacka och arbetsmiljön var inte optimal. För att vända på denna utveckling och sätta medarbetarna i fokus tog man fram nyckeltal som mätte arbetsbelastningen och bemanningen på avdelningen. Även faktorer som att visa respekt för sina medarbetare mättes genom olika nyckelmått. Den negativa trenden har bytts ut mot en bättre arbetsmiljö och Paulsson menar att BSC har varit en bidragande, men inte exklusiv, orsak till detta. Att införa ett styrkort på avdelningen har även lett till att både divisionen och verksamhetsområdet Kranskärl har lättare att ta del av avdelningens verksamhet och resultat. Divisionen får även en möjlighet att följa upp de olika enheterna på ett mer effektivt sätt.

---

<sup>159</sup> Intervju Carin Paulsson 2004-05-07

---

## 5 Analys

---

*I detta kapitel analyseras hur HLD integrerat BSC med budgeten för att skapa ett flerdimensionellt synsätt i verksamheten. Vidare förs en diskussion kring de likheter och skillnader som påträffas vid en jämförelse mellan BSC på HLD och befintlig teori. I analysen belyses även vilka faktorer som indikerar huruvida HLD:s BSC används som ett mätsystem eller ett management system.*

---

### 5.1 Inledande diskussion

Hjärt- och Lungdivisionen startade sitt arbete med att införa BSC år 2000 i samband med en omorganisation på USiL. Den nya matrisorganisationen som skapades på HLD medförde att samarbetet mellan de olika specialiteterna på divisionen underlättades och utvidgades. För att få samtliga delar i organisationen att samverka mot gemensamma mål krävdes ökad koordination och kontroll, vilket i sin tur krävde nya styr- och uppföljningsmetoder. Enligt Jönsson & Rehnberg ändrar organisationer inte gärna sitt styrsystem utan anledning. Vanligen är det förändringar i miljön som medför att styrsystem byts ut. Inom sjukvården har det skett stora förändringar under senare år, där begränsade resursramar är den viktigaste miljöförändringen. Detta har medfört att stora besparingar har behövt göras inom sjukvården (se avsnitt 3.4.2). Enligt Jönsson och Rehnberg är detta en tillräcklig anledning för att byta styrsystem. HLD har därmed enligt vår bedömning valt en lämplig tidpunkt för att implementera ett nytt styrsystem i verksamheten för att på så sätt skapa en gemensam färdväg inom organisationen för att uppnå visionen.

### 5.2 Integrationen mellan styrverktygen på HLD

Ett nytt styrsystem innebär att HLD kan fokusera på verksamhetsstyrningen vid sidan av den traditionella ekonomistyrningen. Införandet av BSC innebär att man har fått ett flerdimensionellt synsätt inom divisionen och att man tar hänsyn till andra aspekter än enbart de finansiella. Detta är framförallt viktigt inom sjukvården där de humanistiska och medicinska värdena är av stor betydelse (se avsnitt 3.10). Bryder påpekar att man fått ett ”annat tänkande”, d.v.s. man tänker inte enbart i finansiella termer utan erhåller en helhetsbild om hur saker och ting

hänger samman. Vidare menar Bryder att medvetenheten och kunskapen om verksamheten har blivit större hos medarbetarna.

Men trots detta får man inte glömma bort den finansiella fokusen helt. För att BSC ska kunna utvecklas till ett management system är det viktigt att koppla de icke-finansiella måtten till de finansiella för att tydliggöra sambandet med det ekonomiska resultatet (se avsnitt 3.7.2.). HLD har tagit hänsyn till detta genom att inte helt frånga den traditionella ekonomistyrningen, utan budgeten har fortfarande stor betydelse för styrningen i organisationen. Enligt Andersson et al. är det viktigt att det framtagna BSC integreras med andra planerings- och styrmodeller, som t.ex. budget (se avsnitt 3.8). Fördelen med detta är enligt Olve et al. att styreffekten kan bli bättre eftersom man mäter både finansiella och icke-finansiella perspektiv. Enligt Kaplan och Norton kan man även tidigare se vilken effekt den valda strategin ger genom att perspektiven i styrkortet följs upp löpande under året. Man behöver således inte vänta flera år för att se om strategin fungerar. På HLD har man valt att integrera budgeten med BSC och arbetar idag parallellt med dessa båda styrverktyg. På detta sätt fås en koppling mellan budgeten och företagets strategi. BSC är framförallt kopplat till det finansiella perspektivet genom att det återger nyckelmått som man tar fram i budgeten. Kopplingen mellan budgeten och BSC är också tydlig då det finansiella perspektivet uppdateras samtidigt som budgetprognoserna. Även medarbetarperspektivet och processperspektivet har en koppling till divisionens budget då budgeten utgör de mål som ska uppnås inom divisionen. Olve et al. menar att budgeten framförallt är kopplad till BSC via det finansiella perspektivet men för att få en fullständig integration mellan de två styrinstrumenten så måste även de övriga perspektiven vara kopplade till budgeten. Vår bedömning är att HLD har kommit en bra bit på väg med att integrera budgeten med BSC, men för att få en optimal koppling mellan de två styrverktygen bör arbetet fortsätta med att försöka integrera även kundperspektivet och förnyelse- och utvecklingsperspektivet med budgeten. Detta tydliggör sambandet mellan de icke-finansiella och de finansiella måtten ytterligare.

### 5.3 BSC på HLD vs. befintlig teori

Enligt Kaplan och Norton är syftet med BSC att översätta organisationens vision och strategi till mätbara mål och prestationsmått. På HLD finns det dokumenterat en vision, strategiska mål, kritiska framgångsfaktorer och nyckelmått med uppsatta mål. HLD har valt att bygga upp sitt styrkort efter visionen: *"I det fall*

man har möjlighet att välja, så ska HLD vara det naturliga valet för patienter och remitterer liksom för medarbetare, studerande, forskare och forskningsfinansiärer.” För att BSC ska fungera på ett tillfredställande sätt är det viktigt att denna vision bryts ner till mindre delar för att speglas i de strategiska målen, kritiska framgångsfaktorerna och nyckelmåtten. HLD har valt att bryta ner visionen i strategiska mål inom varje perspektiv. De strategiska målen är väl utvecklade på HLD och kopplingen till visionen blir därmed tydligare. För att bryta ner visionen har man även valt att ta fram kritiska framgångsfaktorer och nyckelmått för att mäta dessa. Hela processen är ett sätt att översätta visionen till en kommunicerbar form, vilket underlättar för medarbetarna att förstå vilka mål organisationen strävar efter och hur dessa ska mätas och uppnås. Denna process är en del av den strategiska handlingsmodellen och att lyckas med denna process är viktigt för huruvida BSC kan betraktas som ett management system eller ett mätsystem (se avsnitt 3.7.2).

HLD:s styrkort är ett modifierat BSC jämfört med den modell som Kaplan och Norton beskriver (se avsnitt 3.6). De ursprungliga fyra perspektiven har kompletterats med ytterligare ett perspektiv, medarbetarperspektivet. Enligt Andersson et al. så är det vanligt förkommande att svenska företag använder sig av ett femte perspektiv, då man anser att medarbetarna har en central roll i organisationer. Framförallt inom sjukvården har medarbetarna och deras kunskap en betydande roll för organisationens framgång. Då medarbetarna har fått ett eget perspektiv i HLD:s styrkort så visar divisionen att medarbetarna är viktiga för dem och att allt inte handlar om det finansiella. Olve et al. menar dock att ett femte perspektiv inte är nödvändigt då medarbetarna redan ingår i processperspektivet och lärandeperspektivet. HLD har trots detta valt att lyfta ut de mått som berör medarbetarna och skapa ett nytt perspektiv för att fokuset på medarbetarna ska bli tydligare. Genom att lägga till ett femte perspektiv till sitt styrkort har HLD även företagsanpassat sitt styrkort, vilket förespråkas av Kaplan och Norton. Nackdelen med att lägga till ytterligare ett perspektiv till styrkortet är dock att fler kritiska framgångsfaktorer och nyckelmått måste arbetas fram, vilket kan resultera i en ökad mängd information som kan vara svårhanterlig. Det krävs dessutom mer tid och resurser för att såväl ta fram, mäta som att följa upp denna information. Vår bedömning är dock att fördelarna med ett medarbetarperspektiv på HDL överväger dessa nackdelar då medarbetarna har en central roll i sjukvårdsverksamheten.

Kaplan och Norton, men även andra teoretiker, förespråkar att man bör använda ett begränsat antal nyckelmått för att BSC inte ska förlora sin kraft. Enligt Hallgårde och Johansson är det optimala antalet nyckeltal max fem per perspektiv.

Det är svårt att styra en verksamhet med för många mått och fokus bör därför ligga på ett fåtal relevanta nyckeltal som ger en överblick över verksamheten. Begränsningen till ett fåtal nyckeltal är viktig och utan denna finns det en risk att för mycket information skapas och att uppmärksamheten på vad som är väsentligt går förlorad i mängden av information (se avsnitt 3.6.5).

HLD har arbetat mycket med att ta fram nyckelmått och de mått som presenterades för ledningsgruppen efter sommaren år 2000 var väl genomarbetade. Det är enligt teoretikerna viktigt att förankra BSC i hela verksamheten eftersom det är medarbetarna som sedan ska arbeta med styrkortet. Känner inte medarbetarna igen sig i mätningarnas beskrivning fungerar inte styrningen. På HLD har medarbetarna deltagit i arbetet med att utforma måtten genom att de fått framföra sina åsikter under de halvdagsseminarier som anordnades under hösten år 2000 och våren år 2001. Stor vikt har därmed lagts ner på att nyckelmåtten ska förstås av samtliga medarbetare på divisionen och att de ska vara lätta att använda. En av de viktigaste framgångsfaktorerna med BSC på HLD är enligt Bryder framförallt att samtliga medarbetare har varit involverade i arbetet kring styrkortet.

HLD har enligt vår bedömning inriktat sig på att få fram de mest väsentliga nyckelmåtten för verksamheten medan de fokuserat mindre på antalet mått. Detta har resulterat i att det övergripande styrkortet har betydligt fler nyckelmått inom respektive perspektiv idag än vad som rekommenderas. Antalet mått i de olika perspektiven varierar också. Bryder verkar vara medveten om detta då hon kommenterar att det finns alldeles för många mått i divisionens styrkort. Några konkreta åtgärder för att minska antalet mått har dock inte enligt vår uppfattning vidtagits på divisionen. På THIVA har man dock använt sig av ett rimligt antal mått i sitt styrkort enligt teoretikerna, då man valt att hålla sig till cirka 20 nyckelmått. Eftersom det divisionsövergripande styrkortet, med för många mått, ska vara en utgångspunkt för de övriga styrkorten på lägre nivåer, så finns det en risk att det skapas en stor variation mellan måtten på avdelningarna. Detta kan medföra att det blir svårare att skapa orsak-verkan samband mellan måtten.

Enligt Kaplan och Norton ska nyckeltalen och perspektiven i BSC-modellen ha tydliga orsak-verkan samband (se avsnitt 3.6.6). Mål och nyckeltal bör vara sammanlänkade så att de är konsekventa och ömsesidigt förstärkande för att visionen och strategin ska uppnås. Om dessa orsak-verkan samband inte framgår på ett tydligt sätt så kommer BSC inte att översätta och kommunicera visionen och strategin till hela organisationen. Detta leder till att man mister stora delar av BSC-modellens möjlighet att kunna fungera som ett management system. Utifrån

de intervjuer vi har genomfört samt det material vi har erhållit från HLD anser vi att detta samband inte framgår tydligt på divisionen. Vår uppfattning är att HLD fokuserar på att ta fram väsentliga nyckelmått som medarbetarna förstår men orsak-verkan sambandet mellan nyckelmåtten glöms lätt bort. Eftersom sambandet mellan styrkortets nyckeltal underlättar arbetet med att nå verksamhetens vision är vår bedömning att HLD kan vinna mycket på att arbeta mer med att koppla samman nyckelmåtten i en orsak-verkan kedja. Att HLD inte har utvecklat tydliga orsak-verkan samband verkar dock inte vara ovanligt bland organisationer. Lindvall påstår att det är vanligt förekommande att företag inte utvecklar dessa orsak-verkan samband. Han menar att detta beror på att det finns en svårighet att finna samband som är starka och meningsfulla i en komplex verklighet. Utifrån denna diskussion är det därför svårt att kategorisera HLD:s BSC som ett management system, då orsak-verkan sambandet är en väsentlig del i processen för att utveckla ett management system.

Ett korrekt utformat BSC har även en förmåga att fånga de olika tidsdimensionerna igår, idag och imorgon. Det finansiella perspektivet fokuserar främst på det förgångna, medan kundperspektivet och processperspektivet fokuserar på idag och det sista perspektivet, lärandeperspektivet, fokuserar på framtiden. I HLD har man genom att använda sig av samtliga perspektiv lyckats fånga alla tidsdimensionerna och således skapas en balans mellan kort och lång sikt, nutid, framtid och historia. Det är även av stor vikt att skapa balans mellan finansiella och icke-finansiella mått, interna och externa mått och utfalls- och drivande mått i BSC-modellen (se avsnitt 3.6.3). Balansen mellan finansiella och icke-finansiella mått men även mellan interna och externa mått uppnår HLD genom att divisionen har inkluderat samtliga perspektiv i sitt styrkort. Balansen mellan internt och externt ger sig uttryck i kundperspektivet och processperspektivet medan jämvikt mellan finansiella och icke-finansiella mått skapas genom att HLD mäter i fyra perspektiv utöver det rent finansiella perspektivet. Balansen mellan utfalls- och drivande mått är dock inte lika påtagligt. En orsak till detta kan vara avsaknaden av ett tydligt orsak-verkan samband som vi fört i diskussionen ovan. Enligt Kaplan och Norton bör ett korrekt utformat BSC ha en blandning mellan utfalls- och drivande mått som är anpassat till organisationens strategi. Detta för att indikera huruvida strategin uppfylls eller inte.

Enligt Bryder var tanken från början att styrkort skulle implementeras och användas på alla nivåer i organisationen. Bryder påpekar även att intresset med BSC skulle växa fram i divisionen och att verksamheterna och avdelningar skulle utforma och implementera BSC i egen takt. Detta stämmer väl överens med Aréns

filosofi: *"Låt det växa där det finns en efterfrågan. Människor ansluter sig till styrkortsidén och finner att det är bra sätt att arbeta."* (se avsnitt 4.3.2). Fördelarna med detta tänkande anser vi är flera. Genom att låta processen med BSC successivt växa fram i organisationen blir medarbetarna involverade och intresserade av arbetet med styrkortet. Då ingen tidsplan är fastställd för införandet av BSC på de olika organisationsnivåerna på HLD kan implementeringsprocessen ske efter hand som intresset växer fram för det nya styrinstrumentet. Enligt teoretikerna är en av fördelarna med BSC att hela organisationen inte behöver införa styrkortet vid en och samma tidpunkt. Det är en pågående process som kan växa fram på såväl individnivå som teamnivå och gruppnivå. Genom att låta arbetet med BSC växa fram successivt hinner medarbetarna anpassa sig till förändringarna och risken för motstånd minskar. Enligt vår bedömning är detta en av anledningarna till att alla avdelningar på HLD utom en har utformat egna styrkort idag.

Men friheten för avdelningarna och verksamhetsområdena att själv utforma styrkort och i egen takt implementera dessa har även nackdelar enligt vår bedömning. Det har inte funnits några tydliga krav uppifrån organisationen på HLD gällande tidsramar för implementeringen av BSC, vilket troligen har lett till arbetet med styrkortet stundtals har avtagit på vissa verksamhetsområden och avdelningar. Ett tydligt exempel på detta är verksamhetsområdet Kranskärl som idag inte arbetar aktivt med sitt styrkort. Flera avdelningar på HLD har vid olika tillfällen lagt ner arbetet med styrkortet för att sedan ta upp det igen. I HLD:s årsberättelse 2002 kan man läsa att endast hälften av de befintliga styrkortet på divisionen är i bruk idag. Processen med att lägga ner och starta upp arbetet med styrkortet kostar divisionen mycket, både i tid och i pengar. Vår uppfattning är att tydligare krav från ledningen skulle leda till att arbetet med styrkortet skulle bli mer effektivt. HLD skulle därmed vinna mycket på om arbetet med styrkortet skedde kontinuerligt på alla organisationsnivåer.

Enligt Bredberg et al. kräver ett effektivt styrkort att man kontinuerligt ser över nyckelmåtten för att säkerställa att de på ett korrekt sätt återger organisationens vision och strategi (se avsnitt 3.6.5). Uppdateringen av styrkortet fungerar relativt bra på HLD såtillvida att nyckelmått som inte ger någon användbar information tas bort. Nyckeltal läggs också till efterhand som man upptäcker att vissa mått saknas. På THIVA t.ex. så "städas man hus" två gånger per år, där samtliga mått granskas och utvärderas (se avsnitt 4.7.5). På så sätt sker uppdateringen av styrkortet kontinuerligt. Det finns dock en risk att fler nyckeltal läggs till än vad som tas bort från styrkortet och man tappar därmed fokus på vad som egentligen är viktigt. Dessutom finns risken att orsak-verkan sambandet mellan nyckeltalen

går förlorad och att styrkortet inte får någon tydlig förankring i strategin. Arbetet med uppdateringen av styrkortet på HLD har enligt vår uppfattning underlättats av att man inte har valt att använda sig av extern hjälp. Vi menar att eftersom medarbetarna deltagit i hela processen med styrkortet så har de fått en djupare förståelse för hur BSC fungerar och ser bättre var förändringar bör ske. Om HLD utnyttjat extern hjälp hade medarbetarna troligen inte varit så insatta i BSC då de hade förlitat sig på att en konsult tog ansvar för arbetet kring BSC. På THIVA har medarbetarna en möjlighet att aktivt delta i uppdateringen av styrkortet på de studiedagar som anordnas två gånger per år (se avsnitt 4.7.5). Enligt Olve et al. är det viktigt att få fram för- och nackdelar från medarbetarna och inte bara från ledningen. Detta eftersom medarbetarna har en central roll i arbetet med BSC. Dessa studiedagar är även väsentliga för att utvärdera huruvida lärande har ägt rum i organisationen, då medarbetarna får en möjlighet att föra en diskussion kring innehållet och sambandet mellan de olika nyckelmåtten. Enligt Kaplan och Norton är strategiskt inläring och feedback den viktigaste processen i den strategiska handlingsmodellen som utgör grunden i ett management system (se avsnitt 3.7.2).

Enligt Kaplan och Norton är det nödvändigt att kontinuerligt testa strategin. Ur BSC-modellen måste man därför kunna hämta feedback för att öka kunskapen om och förbättra strategin. Ett viktigt hjälpmedel vid uppföljning och feedback på HLD är IT-stödet Dolphin (se avsnitt 3.9). Alla medarbetare har även möjlighet att via Dolphin skaffa sig kunskap och information om hur arbetet kring BSC ser ut och utvecklas. Vår uppfattning utifrån det material och de intervjuer vi har genomfört är att Dolphin har en betydande roll vid användandet av BSC och såväl Bryder som Paulsson påpekar att Dolphin är en nödvändig förutsättning för att få kontroll över arbetet på HLD. Dolphin underlättar även uppdateringen av BSC och utan IT-stöd hade arbetet med styrkortet blivit alltför administrativt resurskrävande. Paulsson påpekar att man på THIVA har lyckats frångå mycket pappersarbete då all information är tillgänglig i Dolphin. Enligt vår uppfattning anses Dolphin vara användarvänligt och lättillgängligt för medarbetarna men både Paulsson och Bryder påpekar dock att användandet av Dolphin är väldigt individuellt bland medarbetarna. Intressant att nämna är att endast 430 av HLD:s cirka 650 medarbetare har idag valt att ha tillgång till Dolphin (se avsnitt 4.5). Via Dolphin finns också möjligheten att ta del av styrkort på andra organisationsnivåer inom HLD. På detta sätt kan man få idéer om nya nyckelmått som kan tillämpas i det egna styrkort. Detta har resulterat i att många styrkort innehåller liknande nyckelmått, vilket är intressant då Bryder påpekar att divisionen inte har några obligatoriska nyckelmått som måste mätas (se avsnitt 3.6.5).



## 6 Resultatdiskussion

---

*I detta kapitel presenterar vi de slutsatser vi kommit fram till vad gäller integrationen mellan styrverktygen på HLD, utformningen och tillämpningen av BSC på HLD samt huruvida divisionens BSC används som ett mätsystem eller ett management system. På så sätt knyter vi an till den problemdiskussion som presenterades i det inledande kapitlet. Avslutningsvis reflekterar vi över de lärdomar vi tagit med oss, framför kritik av arbetet samt ger förslag till framtida studier.*

---

### 6.1 Resultat

#### 6.1.1 Integration mellan styrverktygen på HLD

Integrationen mellan BSC och budgeten på HLD skapar ett flerdimensionellt synsätt som tar hänsyn till både finansiella och icke-finansiella mått. HLD arbetar idag med BSC och budgeten parallellt vilket underlättar arbetet med företagets verksamhetsstyrning. Budgeten är framförallt kopplat till det finansiella perspektivet i HLD:s BSC, där många av nyckelmåtten är samma. Koppling finns även mellan budgeten och förnyelse- och utvecklingsperspektivet och kundperspektivet. Dock bör även de två övriga perspektiven i HLD:s BSC kopplas till budgeten för att få en optimal integration mellan styrsystemen.

#### 6.1.2 BSC på HLD

Efter slutförd studie av HLD och dess BSC kan vi konstatera att organisationen vid utformningen av styrkort huvudsakligen utgått från Kaplan och Nortons ursprungliga modell. HLD har dock gjort vissa modifieringar för att anpassa BSC till organisationens specifika miljö. Inom sjukvården är det särskilt viktigt att lyfta fram medarbetarnas betydelse då deras kunskap och engagemang är avgörande för verksamheten. HLD har därför valt att ta med ett femte perspektiv, ett medarbetarperspektiv, i sitt styrkort för att betona vikten av medarbetarna.

I arbetet med BSC är det även viktigt att involvera medarbetarna eftersom det är de som kontinuerligt ska arbeta med styrkortet och dagligen kan påverka resultatet. Det kan dock finnas svårigheter med att få samtliga medarbetare engagerade och intresserade av BSC. HLD har låtit processen med BSC

successivt växa fram i organisationen vilket innebär att verksamhetsområden och avdelningar har fått utforma och implementera styrkort i egen takt. HLD har därmed försökt involvera samtliga medarbetare i arbetet med utformning, implementering och uppdatering av BSC, vilket får anses vara en av framgångsfaktorerna med HLD:s BSC. Arbetet har underlättats genom att HLD använder sig av ett IT-stöd som är utvecklat för att stödja användandet av BSC. Brist på tydliga krav från ledningen har dock lett till att projektet på olika organisationsnivåer efter ett tag lagts ner och resurser har därmed gått förlorade.

Vidare vad gäller nyckelmåtten är det av stor vikt att fokusera på ett fåtal hanterbara mått för att kunna få en överblick av verksamheten och en indikation på hur denna utvecklas. På HLD har det funnits svårigheter med att få fram ett fåtal nyckelmått som på ett tillfredsställande sätt beskriver hela verksamheten. Detta har resulterat i att det övergripande styrkortet har alldeles för många nyckelmått. Med för många mått är det svårt att fokusera på det som är viktigt och kopplingen till strategin blir därmed inte tillräckligt tydlig. Denna koppling är viktig för att BSC ska kunna fylla sin funktion med att förmedla företagets vision och strategier till hela organisationen. För att BSC ska kunna betraktas som ett management system är det av största vikt att visionen och strategin sätts i fokus.

### 6.1.3 Mätssystem eller management system

Vi kan vidare konstatera att HLD:s BSC kan liknas vid ett mätsystem men faktorer finns som indikerar att det är på god väg att utvecklas till ett management system. Detta stöds av en del faktorer som belysts och diskuterats i analysen. Divisionen fokuserar mer på nyckelmått och dess mätningar än på visionen och strategiska mål. Saknaden av tydliga orsak-verkan samband samt saknad av balans mellan utfalls- och drivande mått gör att nyckelmåtten i HLD:s styrkort inte reflekterar strategin på ett korrekt sätt. Dessa faktorer är viktiga för att divisionens BSC ska kunna betraktas som ett management system. Kopplingen av icke-finansiella mått till finansiella mått och dess samband med det ekonomiska resultatet är inte heller fullt utvecklat. Detta bör HLD arbeta vidare med för att organisationens BSC ska utvecklas till ett management system.

Grunden i ett management system är den strategiska handlingsmodellen med de fyra delprocesserna. HLD har idag kommit olika långt i processerna och det krävs en del arbete för att kunna betrakta HLD:s BSC som ett fulländat management system. Framförallt krävs det att divisionens vision och strategier får en mer central roll i organisationen och att balans skapas i hela BSC-modellen. Det är en

lång process att utveckla BSC för att det ska kunna betraktas som ett management system och de brister som finns i HLD:s BSC kan därmed ha sin förklaring i att organisationen endast har tillämpat BSC i fyra år. Då mätsystemet utgör basen i ett management system är det inte särskilt förvånande att HLD:s BSC befinner sig någonstans mitt emellan dessa extrempunkter.

## 6.2 Reflektioner

### 6.2.1 Lärdomar

Utifrån vår genomförda studie av HLD kan vi konstatera att ett korrekt utformat BSC, såsom Kaplan och Norton beskriver det, inte är något som skapas över en natt. Processen med att införa BSC i en organisation är kostsam och komplex och för en lyckad implementeringsprocess krävs ett nytt tänkande och ett långsiktigt engagemang bland såväl ledning som övriga medarbetare. BSC-modellen uppfattas som att ha en tydlig struktur och funktion men efter vår studie av HLD kan vi konstatera att modellen inte alltid är så lätt att använda och implementera i praktiken. Att översätta organisationens vision och strategi till mätbara mål och mått och samtidigt skapa orsak-verkan samband mellan dessa är en lång och komplicerad process.

### 6.2.2 Kritik av eget arbete

Eftersom vi valt att göra en kvalitativ fallstudie i denna uppsats tillåts inte statistiska generaliseringar. Vi vill därmed förtydliga att endast en division på Universitetssjukhuset i Lund har studerats och att resultatet inte på något sätt kan anses gälla för hela sjukvården. Det är troligt att en kvantitativ metod hade lett till en högre grad av generaliserbarhet med resultat som kunde ha blivit statistiskt säkerställda. Vår avsikt var dock aldrig att arbeta med en kvantitativ metod.

Efter avslutad studie kan vi konstatera att intervjuer med medarbetare på fler organisationsnivåer på HLD hade gett oss en bättre insikt i hur organisationen arbetar med BSC. Enligt teoretikerna har medarbetarna en central roll i arbetet med BSC och vi har genom de intervjuer vi genomfört fått uppfattningen om att HLD fått flertalet av medarbetarna involverade och engagerade i arbetet med BSC. Det hade dock varit intressant att få medarbetarnas synpunkter om hur de upplever situationen. Riskerna finns att deras uppfattning skiljer sig från ledningens.

### 6.2.3 Förslag till framtida studier

Under arbetet med vår uppsats har intressanta frågor dykt upp som vi inte hade för avsikt att besvara i vår studie. Dessa lämnar utrymme till framtida studier.

- Kan BSC ersätta arbetet med budgeten helt?
- Hur kan BSC kopplas till belöningsystem inom den offentliga sektorn?
- Analysera fler fallföretag och deras användning av BSC inom sjukvården.

# Källförteckning

## Publicerade källor

Alvehus, Christer (1984) *Att arbeta med budget*, Studentlitteratur, Lund, upplaga 2

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund

Andersson, Per Magnus & Persson, Jan E & Ramberg, Ulf (2000) *Balanced Scorecard i landsting- erfarenheter från tolv projekt i region Skåne*, KEFU Skriftserier

Anthony, Robert N., & Govindarajan, Vijay (2003) *Management control systems*, McGraw-Hill, 11<sup>th</sup> ed.

Bergstrand, Jan & Olve, Nils-Göran (1982) *Styr bättre med bättre budget*, Libertryck, Stockholm

Bredberg, Mikael & Andersen, Arthur & Kusoffsky, Johan (1997) *Ekonomi & Styrning*, nr 3, s. 37-38

Christensen, Lars & Andersson, Nina & Carlsson, Carin & Haglund, Lars (2001) *Marknadsundersökning- en handbok*, Studentlitteratur, upplaga 2

Falk, Viking (1994) *Hälso- och sjukvårdens organisation i Sverige*, Studentlitteratur, Lund

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1991) *Forskningsmetodik- om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, upplaga 2

Jönsson, Bengt & Rehnberg, Clas (1987) *Effektivare sjukvård*, Norstedts Förlag, Stockholm

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1992) "The Balanced Scorecard- Measures that drive performance", *Harvard Business Review on measuring corporate performance*, s. 123-145

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1993) "Putting the Balanced Scorecard to work", *Harvard Business Review on measuring corporate performance*, s. 147-181

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996) "Using the Balanced Scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review on measuring corporate performance*, s. 183-211

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1999) *The Balanced Scorecard - från strategi till handling*, ISL Förlag AB

Lindvall, Jan (1997) "Blanda inte bort styrkortet", *Ekonomi & Styrning*, nr 3, s. 32-35

Lindvall, Jan (2001) *Verksamhetsstyrning från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur

Liukkonen, Paula (1994) *Ekonomisk styrning inom sjukvården*, Liber-Hermods AB

Olve, Nils-Göran & Petri, Carl-Johan & Roy, Jan & Roy, Sofie (2003) *Framgångsrikt styrkortsarbete- metoder och erfarenheter*, Liber Ekonomi AB

Olve, Nils-Göran & Roy, Jan & Wetter, Magnus (1997) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Liber Ekonomi AB

Segerstedt, Anders (1998) "Redovisningen blir mer icke-monetär", *Ekonomi & Styrning*, nr 3, s. 29-31

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

Voelker, Kathleen E., Rakich, Jonathan S., French, Richard G. (2001) "The balanced scorecard in healthcare organizations: A performance measurement and strategic planning methodology", *Hospital Topics*, Vol. 79, Issue 3

Westin, Carl-Johan & Wetter, Magnus (1998) "Håll styrkortet vid liv!", *Ekonomi & Styrning*, nr 3, 27-28

## Företagsinterna Källor

Broschyr *Samverkan över gränserna* Hjärt- och Lungdivisionen

Årsberättelse Hjärt- och Lungdivisionen 2002

Årsredovisning för Universitetssjukhuset i Lund 2002

## Muntliga Källor

Bengtsson, Karin, verksamhetsekonom på Hjärt- och Lungdivisionen på Lunds Universitetssjukhus, personlig intervju 2004-05-03

Bryder, Anna-Karin, utvecklingssekreterare på Hjärt- och Lungdivisionen på Lunds Universitetssjukhus, personlig intervju 2004-04-30 samt telefonintervju 2004-05-04

Paulsson, Carin, avdelningschef THIVA på Hjärt- och Lungdivisionen på Lunds Universitetssjukhus, personlig intervju 2004-05-07

## Elektroniska Källor

[www.lf.se](http://www.lf.se) 2004-05-06

[www.lund.skane.se](http://www.lund.skane.se) 2004-04-28

[www.skane.se](http://www.skane.se) 2004-05-06

## Övriga källor

Johnsson, Pelle, verksamhetschef Kranskärl på Hjärt- och Lungdivisionen på Lunds Universitetssjukhus, kontakt via mail 2004-05-12

# Bilaga 1

Intervjufrågor till Anna-Karin Bryder, utvecklingssekreterare, HLD

## **Bakgrund BSC**

- När infördes BSC?
- Hur styrdes företaget innan BSC implementerades?
- Varför ansåg ni att ett nytt styrsystem behövdes?
- Hur var inställningen från ledningsgruppen när HLD valde att implementera BSC då policyn var att sjukhuset skulle arbeta med QUL?
- Används BSC på fler divisioner än HLD på Lunds Universitetssjukhus?
- Om nej, är det på väg att slå igenom i fler divisioner?

## **Utformning av företagets BSC**

- När HLD valde att införa BSC vem var det då som hade det övergripande ansvaret för utformningen av styrkortet? Utnyttjades extern hjälp?
- Varför har ni valt att ta med ett femte perspektiv i ert styrkort?
- Hur många nyckelmått ingår i varje perspektiv?
- Hur valdes de olika måtten ut? Vem bestämde vilka dessa skulle vara?
- Hur kan medarbetare på lägre nivåer påverka måtten i BSC?
- Hur ofta mäts de olika nyckelmåtten inom varje perspektiv? Används enkäter eller hur ser insamlingen av informationen ut?
- Vad vi har förstått så finns det ett övergripande styrkort för hela HLD. Har sedan de olika verksamhetsområdena egenutvecklade styrkort?
- Om ja, hur stor frihet har de olika verksamhetsområdena att själva utforma sitt styrkort?
- Hur är dessa uppbyggda och hur ser sambandet ut mellan dessa och HLD:s övergripande styrkort?

## **Uppföljning**

- Hur ser uppföljningen av måtten ut? Vilka åtgärder tas?
- Hur kommuniceras resultatet till övriga medarbetare?
- Hur håller ni styrkortet vid liv? Uppdateras styrkortet?

## **Implementeringsprocessen**

- Hur såg implementeringsprocessen ut?
- Hur såg rollfördelningen ut?
- Hur lång tid tog implementeringsprocessen?



- Stötte ni på några problem under implementeringsprocessen?

**Effekter av BSC**

- Vilka effekter har man uppnått på företaget med BSC?
- Vad anser du ha blivit bättre/sämre med hjälp av BSC?
- Vilka problem har ni stött på med BSC?

# Bilaga 2

Intervjufrågor till Karin Bengtsson, verksamhetsekonom, HLD

## **Övergripande ekonomistyrning**

- Vilka styrverktyg använder ni förutom BSC på divisionen?
- Vi har läst att sjukhuset har som policy att alla divisioner ska använda QUL, vad innebär detta?
- Vilka syften har de olika styrverktygen?
- Hur ser kopplingen ut mellan BSC och budget?

## **Budget**

- Hur ser budgetprocessen ut?
- Hur ofta och när sker budget rapporteringen?
- Hur fungerar budgetuppföljningen?
- Vad händer om avvikelser uppstår?
- Hur använder ni er av budgeten i det dagliga arbetet?

# Bilaga 3

## Intervjufrågor till Carin Paulsson, avdelningschef, THIVA

### Verksamhetsområdet Kranskärl

- Hur många anställda har verksamhetsområdet Kranskärl idag?
- Finns det en bild av styrkortet på Kranskärl som vi kan ta del av?

### Bakgrund

- När valde THIVA att införa BSC?
- Var ni första avdelning på Kranskärl att införa BSC?

### Implementering

- Hur har rollfördelningen sett ut på THIVA vid implementeringen?
- Hur såg implementeringsprocessen ut?
- Hur lång tid tog den?
- Hur var inställningen på avdelningen till att BSC skulle införas?
- Har det funnits motstånd på avdelningen till BSC?

### Utformning

- Hur är BSC utformat på THIVA?
- Mäter ni nyckeltal i alla fem perspektiven? Om nej, varför inte?
- Vilka mått använder ni i varje perspektiv?
- Hur många nyckeltal mäts i varje perspektiv?
- Anser du att det är ett rimligt antal?
- Hur valdes nyckelmåtten?
- Finns det något samband mellan dessa nyckelmått? Hur hänger de samman?
- Finns det någon bild av THIVAS styrkort som vi kan ta del av?

### Uppföljning

- Hur ser uppföljning av måtten ut?
- Vilka åtgärder tas om resultatet är sämre än väntat?
- Hur ser arbetet ut med att hålla styrkortet vid liv?
- Hur kommuniceras resultatet av BSC till övriga medarbetare?
- Hur engagerade är övriga medarbetare i BSC?

**Effekter**

- Vilka fördelar har ni upplevt att BSC har?
- Vilka nackdelar?
- Vilka effekter har BSC gett på avdelningen?

**IT systemet**

- Anser ni att Dolphin är lätt att förstå och använda?
- Används det flitigt av många medarbetare?
- Tittar ni mycket på andra avdelningars sätt att arbeta med BSC för att utforma era egna nyckelmått och eventuellt förbättra dessa?