



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Beyond Balanced Scorecard - Om verksamhetsstyrningen i Lernia

Handledare:
Olof Arwidi
Rolf Larsson

Sacha Pardon
Thomas Stahl
Camilla Westdahl

Sammanfattning

Examensarbetets titel	Beyond Balanced Scorecard – Om verksamhetsstyrningen i Lernia
Seminariedatum	2009-06-04
Ämne/kurs:	FEKK01 Examensarbete på kandidatnivå, 15 poäng
Författare:	Sacha Pardon, Thomas Stahl och Camilla Westdahl
Handledare:	Olof Arwidi och Rolf Larsson
Fem nyckelord:	Balanserat Styrkort, organisationsförändring, ekonomistyrning, verksamhetsstyrning och immateriella värden
Syfte:	Hur arbetar Lernia med verksamhetsstyrning och hur har den utvecklats över tid? Vilka händelser ligger bakom förändringen och hur inkorporeras immateriella värden i verksamhetsstyrningen/ekonomistyrningen?
Metod:	Kvalitativ fallstudie med semistrukturerade intervjuer.
Teoretiska perspektiv:	Teorierna i denna uppsats utgår från forskning om det balanserade styrkortet, verksamhetsstyrning och immateriella värden. Dessa teorier har sedan använts för att öka vår förståelse kring verksamhetsutvecklingen i Lernia
Empiri:	Lernia är ett utbildnings- och bemanningsföretag som genomgick en större organisationsförändring under 2008. Denna förändring innebar bland annat att de gick ifrån balanserat styrkort. Istället skall de arbeta mer affärsfokuserat vilket innebär större tyngd på finansiella nyckeltal samt att de förändrat sina medarbetarsamtal till ”måldialog”. Dessa måldialoger syftar till koppla samman de anställdas prestationer med Lernias framgångar
Resultat:	Lernia är ännu inte helt färdiga med sin organisationsförändring, men det arbete som hittills har genomförts visar på ett gott resultat. Huruvida det var klokt att gå ifrån balanserat styrkort kan diskuteras. Eftersom konceptet inte tillämpades fullt ut kan det vara rimligt att gå över till något nytt. Samtidigt menar vi att företaget hade kunnat hålla kvar vid BSC om de hade följt utvecklingen med strategikartor och relaterad de immateriella och finansiella nyckeltalen. När de nu skall arbeta mer affärsfokuserat är det viktigt att de immateriella värdena inte glöms bort. Förhoppning är att de ska koppla samman de olika värdena med varandra. Som vi ser det har det nya mer affärsinriktade tankesättet gällande måldialogen alla förutsättningar att lyckas väl.

Summary

Title:	Beyond Balance Scorecard – Management Control at Lernia
Course:	FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Points (UPC) or ECTS-credits
Authors	Sacha Pardon, Thomas Stahl and Camilla Westdahl
Advisors	Olof Arwidi and Rolf Larsson
Key words:	Balance Scorecard, Organizational Change, Management Control and intangible value
Purpose:	How does Lernia work with management control and how has it developed over time? Which events are behind the change and how are the intangible assets incorporated in the management control?
Methodology:	Qualitative case study and semi-structured interviews
Theoretical perspectives:	The theories in this thesis are based on research of the Balanced Scorecard, Organizational Change and intangible assets. These theories have been used to increase our understanding of Management Control at Lernia
Empirical foundation:	Lernia is an educational and staffing company which in 2008 underwent a major organizational change. This change meant that they stopped using the balanced scorecard. Instead, their intention is to work more business focused, which means greater emphasis on financial performance measures, and that they changed their employee dialogue to a "goal oriented employee dialogue". These goal oriented dialogues are aimed towards letting employees demonstrate their contribution to Lernia's success
Conclusions:	Lernia is not yet fully finished with the organizational change, but the work done so far is showing good results. Whether it was a good move to leave the Balanced Scorecard can be discussed. Since the concept wasn't fully practiced I may be a reasonable to change the management control system. At the same time we think that the company could ha hold on the BSC, had they followed the development of Strategy Maps and related the intangible values to the financial assets. As they are becoming more business oriented it is important that the intangible assets are not forgotten. Our hope is that they will correlate the different sets of values. From out point of view the business oriented focus, as refers to the "goal oriented employee dialog", has all the requirements to be successful.

Förord

Vi vill ta tillfället i akt och tacka personer som haft stor betydelse för genomförandet av uppsatsen. Vi vill börja med att tacka Göran Fridh för att ha lotsat oss rätt i Lernia. Till intervjupersonerna ges ett stort mått av uppskattning för deras intresse och engagemang i vår undersökning. Tack för att vi har fått ta del av er kunskap samt den stora tillgänglighet och öppenhet som ni visat. Ett stort tack skänks även till våra handledare, Olof Arwidi och Rolf Larsson, för deras vägledning.

Lund, maj 2009

Sacha Pardon (sacha.pardon@telia.com)

Thomas Stahl (stahl_alex@hotmail.com)

Camilla Westdahl (camillawestdahl@hotmail.com)

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problem	1
1.2 Syfte och frågeställningar.....	2
1.3 Bakgrund	3
2. Metod.....	6
2.1 Kvalitativ metod.....	6
2.2 Fallstudie	6
2.3 Kvalitativa intervjuer.....	7
2.3.1 Planering och urval.....	7
2.3.2 Genomförande och tillvägagångssätt	8
2.3.3 Tolkning och analys	9
2.4 Övrigt empiriskt material	9
3. Teoretiska utgångspunkter.....	10
3.1 Styrning av verksamhet och ekonomi i en postindustriell ekonomi	10
3.2 Det Balanserade Styrkortet.....	11
3.3 Kritik mot det balanserade styrkortet	15
3.4 Mål och målpuppfyllelse	15
3.5 Organisationsförändring	16
3.5.1 Behovet av organisationsförändring.....	17
3.5.2 Vikten av human resources	18
4. Verksamhetsstyrningen i Lernia.....	20
4.1 Från tegelstensdokument till balanserat styrkort.....	20
4.2 Balanserat styrkort.....	22
4.2.1 Tillämpning av BSC.....	22
4.2.2 Målpuppställning.....	23
4.2.3 Perspektiven i BSC.....	24
4.2.4 Nyckeltalsanvändning	25
4.3 Brister med det balanserade styrkortet	26
4.4 Från klarhet till klarhet	27
4.5 Medarbetare, måldialogen och affärerna.....	29
4.6 Resan mot ett mer affärsorienterat Lernia	32
4.7 Beyond balanced scorecard	33
5. Avslutande diskussion.....	37
Litteraturförteckning.....	41

1. Inledning

I detta inledande avsnitt kommer vi att presentera den problemdiskussion som ligger bakom undersökningen, syftet samt de specifika frågeställningarna.

1.1 Problem

Världsekonomin har förändrats från produktionsekonomi till tjänste-, informations- och kunskapsekonomi. I takt med denna övergång har metoderna för att leda, styra och följa upp verksamheter i företag och organisationer förändrats. Tidigare metoder som utvecklats under en annan tidsperiod, då fysiska tillgångar utgjorde kärnan i all företagsverksamhet, är idag till stora delar uttjänta och behöver kompletteras eller ersättas med metoder som fångar den breda definition av värde som dagens företag skapar. I den rådande ekonomi får så kallade immateriella värden som varumärke, humankapital, marknadsposition etc. allt större betydelse. Immateriella värden står för en ansenlig del av företag och organisationers samlade finansiella värde. De centrala flödena utgörs av information och kunskap snarare än fysiska produkter. Samtidigt har kraven på nytta, i finansiella termer, ökat i takt med att konkurrenssituationen i flertalet branscher hårdnat. Verksamheter inom en organisation som inte kan visa på ekonomisk nytta får svårt att argumentera för sin existens vilket medfört att intresset för mätningar ökat. Ökat fokus på immateriella värden i kombination med allt mer slimmade organisationer kräver fler, effektivare och mer utvecklade metoder för att lyfta fram nyttan med immateriella värden (Hand & Lev, 2003). Utbudet av verktyg och koncept för mätning av immateriella värden är idag begränsat vilket i grunden beror på att det är komplicerat att relatera dessa värden till organisationers finansiella resultat. På grund av detta har endast ett fåtal forskare och praktiker ägnat sig åt att försöka uppskatta nyttan med immateriella värden (Norton & Kaplan, 1996). Det är denna problemställning som ligger till grund för vår uppsatsidé.

När ett företags finansiella värde ska bedömas finns det två typer av värden att skilja på: ett redovisat värde som återges i den externa redovisningen samt ett marknadsvärde. Det senare utgörs av företagets samlade värde inklusive immateriella värden som till exempel humankapital och varumärke. Företag värderas alltså inte enbart mot bakgrund av det redovisade finansiella värdet utan även efter immateriella värden. Problemet med redovisningssystemet är att de immateriella värdena inte tas upp och därmed inte ges den

rättmättiga betydelsen. Dessa värden betraktas i redovisningshänseende inte som tillgångar utan enbart som kostnader. Det finns emellertid ett antal verktyg för att lägga upp visioner, strategier och planer för att styra verksamheten i en viss riktning, till exempel det balanserade styrkortet. De kan också användas för att följa upp verksamheten genom olika prestationsmått. Dessa är emellertid inte sammankopplade med redovisningssystemet (Ax, Johansson & Kullvén, 2005), vilket skapar en asymmetri mellan verksamhetsstyrning och redovisningssystemet. Genom att utveckla forskning och praktik kring mätning av immateriella värden kan organisationer utveckla och lyfta fram arbetet med frågor av icke-finansiell karaktär. Utvecklingen inom samhällsekonomin och det ökade fokuset på företagens immateriella värdeskapande skapar nya förutsättningar för ekonomi- och verksamhetsstyrningen i företag och organisationer. Det förefaller därför intressant att studera ekonomi- och verksamhetsstyrningen i ett företag som motsvarar beskrivningen av dagens ekonomi.

Vi har valt att studera Lernia, ett företag inom bemanning, utbildning, omställning samt verksamhets- och personalutbildning. Företaget har Svenska staten som ägare men agerar på marknadsmässiga villkor. Lernia är ett tjänsteproducerande och kunskapsintensivt företag där medarbetarna, uthyrd personal och intern personal, utgör det främsta värdet och företagets främsta resurs. Kärnverksamheten består i uthyrning av personal och utbildning. Detta innebär att Lernias resurser till största delen består av immateriella värden. Mot bakgrund av detta resonemang förefaller det intressant att studera ekonomi- och verksamhetsstyrningen i Lernia.

1.2 Syfte och frågeställningar

Uppsatsen syftar till att undersöka och analysera verksamhetsstyrningen i Lernia. Närmare bestämt är vi intresserade av att studera hur företaget arbetar med att kombinera finansiella och immateriella värden inom ramen för verksamhetsstyrningen. Målet är att öka förståelsen för hur ett företag inom tjänstesektorn, i det här fallet Lernia, tar upp immateriella värden i verksamhetsstyrning.

Följande frågeställningar kommer att ligga till grund för undersökningen och uppsatsen:

- Hur arbetar Lernia med verksamhetsstyrning och vilket utrymme finns för förbättringar?

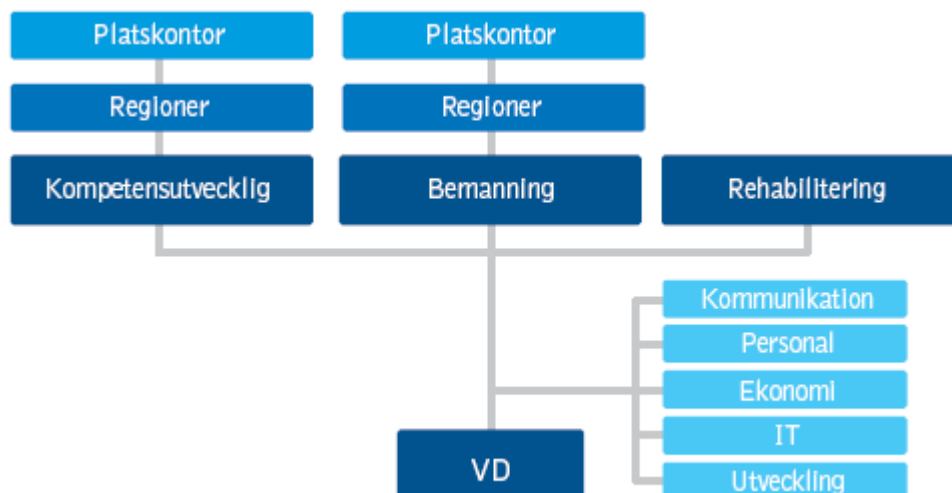
- Hur inkorporeras immateriella värden i verksamhetsstyrningen?
- Hur har verksamhetsstyrningen förändrats över tid och vilka händelser ligger i så fall bakom förändringarna?

1.3 Bakgrund

Informationen i detta kapitel är, såvida inget annat anges, hämtad från Lernias hemsida den 10 maj, 2009.

"Lernia erbjuder företag, organisationer och människor rätt kompetens med tjänster inom kompetensförsörjning ." (Lernias affärsidé)

Ända sen 1920-talet har det anordnats så kallade "omskolningskurser" i Sverige, mer modernt kallat för arbetsmarknadsutbildningar. Detta innebär att utifall en person blir arbetslös, så kan denne bli utbildad i ett nytt yrke, för att bli attraktivare på arbetsmarknaden. På 1950-talet startades olika AMU-center upp, vilka sedan ombildades 1986 till AMU-Gruppen. Detta var en statlig myndighet fram till 1993, då det istället blev ett statligt ägt aktiebolag vid namn AmuGruppen AB. Samtidigt skapades nio stycken regionala dotterbolag. Dessa dotterbolag blev sedermera ersatta med "affärsområden" under 1997. År 2000 bytte företaget namn till Lernia AB och 2002 antogs en ny vision, nya värderingar samt en ny organisation. (se organisationsschema nedan) .



Lernias vision 2009 lyder:

Hämtad från Lernias årsredovisning 2004

”Lernia ska upplevas som det svenska arbetslivets ledande partner för kompetensförsörjning. Vi ska vara en aktiv partner som bidrar till att utveckla våra kunders konkurrenskraft och öka individers attraktivitet i arbetslivet. Det gör vi genom att erbjuda tjänster inom bemanning, utbildning, rehabilitering och omställning”.

Lernia formulerar själva sitt arbete på följande sätt:

”Lernia är ett värderingsstyrt företag. Våra värderingar ger en vägledning i vardagen för alla de beslut som ska fattas. De är också en grund för våra relationer till varandra, våra kunder och andra intressenter. Alla policydokument och processer bygger på denna värdegrund.”

*”Värdeorden **Respekt, Engagemang, Professionalism** och **Ansvar** bildar tillsammans Lernias värdegrund.*

***Respekt** - Allas lika värde*

***Engagemang** - Vi står för det vi gör och tror på det*

***Professionalism** - Våra insatser ger resultat och skapar värde*

***Ansvar** - Man kan lita på oss och allt ska tåla genomlysning”.*

2008 tillträdde en ny VD för Lernia AB. I samband med detta byttes större delen av ledningen ut. Denna beslutade sedan om ytterligare en organisationsförändring, enligt nedan. Tidigare ingick endast representanter för affärsstöd samt cheferna för Lernia Bemanning och Utbildning i ledningen, tillsammans med VD:n för hela koncernen. Eftersom de numera har delat upp organisationen i fler dotterbolag har ledningen utökats från ursprungligen sju, till nuvarande tretton personer.



Hämtad från Lernias årsredovisning 2008

Lernia är numera auktoriserat som bemannings- och utbildningsföretag av respektive branschorganisation. De olika dotterbolagen beskrivs på följande sätt:

- Lernia Bemanning rekryterar och hyr ut personal till industri-, teknik- och logistikföretag.
- Lernia College erbjuder yrkesutbildning till individer inom gymnasie- och yrkeshögskola.
- Lernia Consulting erbjuder skräddarsydda tjänster inom organisations- och ledarutveckling till företag, organisationer, kommuner och landsting.
- Lernia Jobb & Karriär skapar möjligheter för individen i arbetslivet genom att stötta medarbetaren, arbetsgivaren och facket vid t.ex. omorganisation eller personalminskning.
- Lernia Tech erbjuder företag och organisationer värdehöjande teknikutbildningar, certifieringar och behörigheter.
- Lernia Utbildning erbjuder utbildnings- och matchningstjänster till individer via arbetsförmedlingar, kommuner och myndigheter.

2. Metod

I metodkapitlet kommer vi att presentera de metodologiska tillvägagångssätt som ligger till grund för vår undersökning. Inledningsvis argumenterar vi för valet av metod samt varför vi anser att denna är lämplig för vår studie. Därefter beskrivs hur vi har gått tillväga för att samla in och bearbeta empirin: planering, urval, genomförande samt analys.

2.1 Kvalitativ metod

Ambitionen med vår undersökning var att öka förståelsen kring arbetet med verksamhetsstyrning i ett företag som är tjänsteproducerande och kunskapsintensivt. Vi ville studera vilka verktyg Lernia använder, och hur de arbetar med dessa verktyg, för att få en ökad förståelse för fallorganisationens arbete med verksamhetsstyrning och immateriella värden. Med utgångspunkt från uppsatsens ämne, syfte och frågeställningar valde vi att använda oss av kvalitativ metod för vår studie. Trost (2005) beskriver att en kvalitativ ansats bör användas då det handlar om att skapa förståelse eller identifiera mönster. Då vårt mål, som inledningsvis nämndes, var att öka förståelsen kring ett visst fenomen i organisationen ansåg vi att kvalitativ metod lämpade sig bäst. Eftersom frågeställningarna är avgränsade till en fallorganisation och arbetet med immateriella värden var det naturligt att välja en kvalitativ metod.

2.2 Fallstudie

Forskningsstrategin i uppsatsen baseras på en kvalitativ fallstudie. Merriam (1994) beskriver att den kvalitativa fallstudien med stor fördel kan användas för att systematiskt studera en viss företeelse med hjälp av kompletterande metoder. En fallstudie ger emellertid ingen empirisk generaliserbarhet. Däremot lär vi oss desto mer om det specifika fallet, de omständigheter och den kontext som omgärdar studieobjektet eller fallorganisationen. Det specifika fallet kan lära oss mer om helheten samt bidra till en teoretisk och praktisk kunskapsutveckling, varav det senare är ett av de primära målen för denna uppsats. Valet av att göra en fallstudie grundade sig i tanken om att vi genom att studera en organisation med vissa karaktäristika skulle kunna utveckla och bidra med mer kunskap om organisationers arbete med verksamhetsstyrning och immateriella värden. Inom ramen för fallstudien gjorde

vi ett antal intervjuer med personer på fallföretaget samt studerade olika former av dokument. De intervjuer vi gjorde är typiska för fallstudier så till vida att intervjupersonerna både representerade rollen som informant och respondent. Informanter ger enligt Larsson (2000) främst sak- och bakgrundsupplysning som kan ligga till grund för studieobjektet, medan respondenter ger uttryck för personliga uppfattningar och synsätt. I en fallstudie är det, som i vårt fall, oftast så att en och samma intervjuperson representerar båda rollerna.

2.3 Kvalitativa intervjuer

Kvalitativa intervjuer var i vår mening den lämpligaste metoden för att få inblick i och förståelse för arbetet med verksamhetsstyrning och immateriella värden och därmed kunna besvara våra frågeställningar. Vi var intresserade av ett antal, för vårt område, relevanta personers uppfattning om ett specifikt område vilket Kvale (1997) menar intervjuer lämpar sig bäst för. Den kunskap vi eftersökte finns hos de personer som var involverade i arbetet med verksamhetsstyrning. Vi använde en semistrukturerad intervjuform där specifika teman ligger till grund för samtalet men där intervjupersonen får frihet att utforma sitt svar utifrån egna erfarenheter (Bryman & Bell, 2005). Semistrukturerade intervjuer, eller halvstrukturerade intervjuer som Kvale (1997) väljer att kalla dem, är varken ett öppet samtal eller ett strängt strukturerat frågeformulär. Den halvstrukturerade intervjun genomförs med hjälp av en intervjuguide som fokuserar på ett antal teman med tillhörande specifika frågor. Vidare transkriberades dessa och utgör tillsammans med bandinspelningarna det material som sedan tolkades och analyserades.

2.3.1 Planering och urval

Arbetet med inhämtningen av det empiriska materialet inleddes med att vi kontaktade Lernias personaldirektör Göran Fridh. Fridh förblev vår kontaktperson under arbetet med uppsatsen och hjälpte oss att finna rätt i organisationen. Till våra intervjuer sökte vi personer som arbetar med verksamhetsstyrningen i företaget. I samråd med vår kontaktperson valde vi ut personer som arbetar med verksamhetsstyrning i någon mån. Vi ville även få en spridning bland intervjupersoner och valde därför att intervjua personer på olika nivåer i företaget, ledningsnivå och mellanchefsnivå.

Det finns enligt Bengtsson (2000) en viss risk med att låta personer i den studerade organisationen ha inflytande över urvalet av intervjupersoner. Det kan vara av ren välvilja eller med ambitionen att styra resultatet. En sådan styrning kan få negativ inverkan på studiens resultat. För vår underökning fanns det ingen möjlighet att vi själva helt och hållet skulle kunna göra urvalet av intervjupersoner då vi inte visste vilka personer som var involverade i arbetet med verksamhetsstyrning. Vår kontaktperson hade därför en viktig roll genom att ge förslag på olika intervjupersoner. Vi ser inget direkt problem med den beskrivna risken i vårt fall då uppsatsens ämne inte förefaller vara kontroversiellt eller känsligt. Genom dialog med respektive person kunde vi fastställa om de hade den typ av kunskap och information som vi ville resonera kring i uppsatsen. Vi var alltså själva aktiva i urvalet av intervjupersoner och anser inte att fallföretaget utgjorde någon begränsning för urvalet.

2.3.2 Genomförande och tillvägagångssätt

För denna studie intervjuade vi tre stycken medarbetare på Lernia varav en är personaldirektör, en är VD för ett dotterbolag och en är mellanchefer. Samtliga intervjuer genomfördes på Lernias lokalkontor i Malmö. Vi valde att göra intervjuerna på respektive intervjupersons arbetsplats, dels för att bespara dem besväret att behöva bege sig någon annanstans samt för att de skulle känna sig bekväma i miljön. Trost (2005) understryker betydelsen av att intervjuer genomförs i en miljö där intervjupersonen känner sig trygg. Vi valde bland annat av detta skäl att genomföra intervjuerna i personernas naturliga miljö.

Vid intervjuerna användes en intervjuguide (se bilaga 1). En intervjuguide ska utgå från uppsatsens teorier och frågeställningar (Larsson, 2000). Med detta som utgångspunkt utgick vi från relevant teori samt uppsatsens syfte och frågeställningar vid utformandet av intervjuguiden. Vi inledde arbetet med intervjuguiden genom att formulera ett antal teman som ramar in området verksamhetsstyrning och immateriella värden. Vidare utarbetade vi specifika och riktade frågor för att tydligare avgränsa de delområden som studien fokuserade på. Intervjuerna spelades in på en diktafon samtidigt som en av oss förde kompletterande anteckningar. Respektive intervju pågick i en till en och en halv timme. Efter varje intervju gjorde vi författare en genomgång av materialet för att diskutera och reflektera över resultatet av intervjuerna.

2.3.3 Tolkning och analys

Vi fann inget skäl att transkribera intervjuerna i detalj med exempelvis pauser etc. Vi tillämpade snarare en rationaliserad metod där vi försökte göra utskriften så kompletta som möjligt men utelämnade information som vi inte ansåg hade någon relevans för undersökningen. Behovet av fullständig utskrift beror enligt Larsson (2000) på vad som studeras. Det är överflödigt att skriva ut sådant som intervjuaren redan från början inser saknar relevans för analysen. I vår undersökning sökte vi fackmässig information och inte subtila tendenser eller uttryck vilket således i vår mening inte krävde fullständig transkribering.

För analysen av våra intervjuer använde vi en metod som Kvale (1997) definierar som ”meningskategorisering”. Denna metod innebär att intervjuvaren kodas i kategorier för att på så vis få en bättre överblick av resultatet. Enligt Kvale (1997) innebär meningskategorisering att det empiriska materialet görs mer strukturerat och att det därigenom blir lättare att se tendenser i svaren. Detta var till stor fördel för oss då vi ville få en så rättvisande bild av företagets arbete som möjligt. För att bibehålla intervjupersonernas anonymitet namnges inte intervjupersonerna i texten. Vi kommer således inte att hänvisa till de enskilda intervjupersonerna vid citat och referat i redovisningen av empirin.

2.4 Övrigt empiriskt material

Utöver den empiri vi samlade in genom kvalitativa intervjuer studerade vi även ett antal dokument som beskriver Lernias arbete med verksamhetsstyrning och gjorde en enklare form av dokumentanalys av dessa. Bengtsson (2000) menar att dokumentanalys är ett brett begrepp där forskaren kan få en förförståelse för undersökningsområdet genom att ta del av dokument som rör exempelvis företagets strategi. Vi har valt att se på dessa dokument som kompletterande material till intervjuerna, vilket motiverar varför vi inte genomfört någon djupgående dokumentanalys utan låtit dokumenten ligga till stöd för den totala empirin.

3. Teoretiska utgångspunkter

I följande kapitel presenterar vi den teoretiska referensram som omfattar undersökningens forskningsområde. I kapitlet kommer vi att beskriva de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för analysen av empirin. Innehållet tar utgångspunkt i undersökningens syfte och frågeställningar.

3.1 Styrning av verksamhet och ekonomi i en postindustriell ekonomi

För omkring femhundra år sedan grundlades det redovisningssystem som än idag utgör normen för hur företag och organisationer tar upp olika värden och tillgångar. Då var mark och jord de viktigaste tillgångarna i samhällsekonomin och under industrialiseringens era utgjordes kapitalet av fysiska tillgångarna som fabriker, maskiner etc. (Cohen, 2005). Lindvall (2001) beskriver att det var under industrialiseringens mantra av produktivitet och effektivitet som intresset för ekonomistyrning ökade. Under denna tid utgjordes företagens produkter av fysiskt gripbara varor och produktkalkylen var det självklara sättet att optimera verksamheterna. Budgeten var den andra viktiga metoden som syftade till att summera, sammanfatta och göra verksamheten styrbar. Allteftersom tiderna förändrades och den traditionella produktionsorienterade samhällsekonomin började bli allt mer global och tjänstefokuserad började dessa metoder anses förlegade.

I en ekonomi som gått från att fokusera på fysiska produkter till tjänsteproduktion och kunskap har såkallade immateriella värden fått allt större betydelse (Cohen, 2005). I moderna ekonomier skapas rikedom och tillväxt till stor del av immateriella värden. Immateriella värden definieras på följande vis:

”Claims to future benefits that do not have a physical or financial form.”

(Cohen, 2005, s. 25)

Mer traditionella fysiska och finansiella tillgångar är inte längre företagens viktigaste resurs eftersom de blivit tillgängliga för konkurrenter genom olika former av ekonomiska rapporter. Istället är det de immateriella tillgångarna som utgör de stora värdena i företag idag. Denna

utveckling har skett bland annat mot bakgrund av globaliseringen av handel, avregleringar och snabbare förändringar inom teknikområden. Immateriella värden återfinns i alla branscher och företag. Även om såväl chefer som finansanalytiker erkänner värdet av immateriella värden så är det fortfarande de finansiella tillgångarna som står i centrum för bedömningen av ett företags finansiella status. Detta beror till stor del på bristen av kunskap kring värdet av eller nyttan med immateriella tillgångar, särskilt avseende mätning och värdering. Det behövs med andra ord en större förståelse för ekonomin bakom immateriella värden och verktyg för att kunna styra och följa upp. Det krävs också mer akademisk forskning kring dessa frågor, som Hand och Lev (2003) menar utgör de stora värdeskaparna i dagens ekonomi. Författarna menar att när historiker vid århundradets slut ser tillbaka kommer de ta fasta på den mest omvälvande förändringen, nämligen den immateriella ekonomins framväxt. Som svar på företagets förändrade sätt att skapa värde har forskare tagit fram olika teorier och modeller. Störst framgång och spridning har konceptet med det balanserade styrkortet fått som togs fram för att möta de förändrade förutsättningarna inom företag och organisationer.

3.2 Det Balanserade Styrkortet

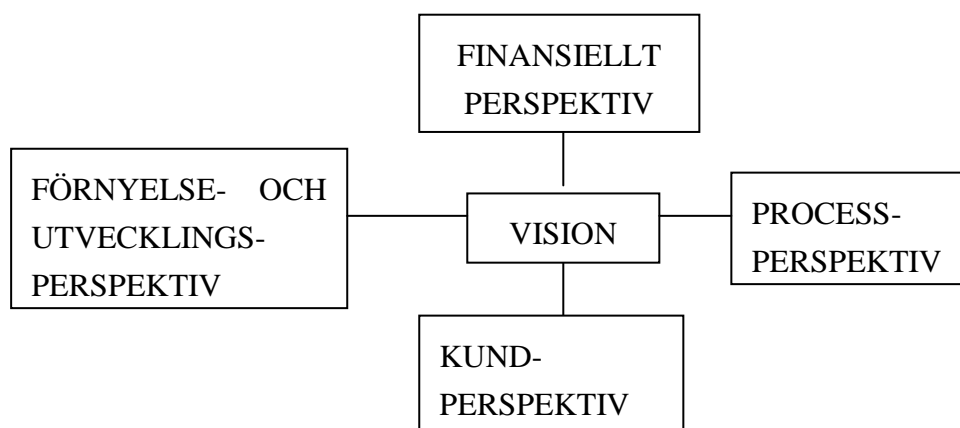
I början på 1990-talet utvecklade två amerikanska managementforskare ett koncept som kom att få stort gehör världen över. Konceptet benämns *det balanserat styrkortet* (The Balanced Scorecard, BSC) och presenterades för första gången år 1992 i en artikel författad av upphovsmännen Robert Kaplan och David Norton. Idag verkar företag i en informations- och kunskapsekonomi där humankapital, informationsflöden och relationsbyggande tillskrivs allt större betydelse (Olve & Wetter, 1999). De traditionella prestationsmåten, som huvudsakligen fokuserar på mått av finansiella slag, är inte längre tillräckliga. Det var denna insikt som utgjorde bakgrunden till utvecklingen av konceptet. Norton och Kaplan (refererat i Ax et al., 2005) konstaterade att det finns ett flertal brister med finansiella prestationsmått; de fokuserar alltför mycket på redan inträffade händelser, de inkluderar inte aspekter på företags agerande med omvärlden, de ger alltför knapp information om vad som skapar framtida värde och de ger bristfällig information om hur strategiska målsättningar ska kunna uppnås. Lindvall (2001) beskriver att syftet med att utveckla konceptet var att man ville finna ett effektivt styrinstrument som var mer anpassat till den accelererande tekniska utvecklingen och det alltmer kunskaps- och informationsbaserade samhället. Norton och Kaplan (refererat i Olve & Wetter, 1999) ville också utveckla den dåvarande verksamhetsstyrningen, vars

information ofta var alltför förlegad och trubbig för att utgöra bra beslutsunderlag för företag som verkar i föränderliga omgivningar. Norton och Kaplan har sedan nittioalet givit ut en rad böcker som förtydligar och utvecklar konceptet.

Kaplan och Norton(1996) skapade det balanserade styrkortet som resultat av en studie 1990 där man ville finna nya sätt att mäta presteringar i företag. Studien lade fram att den finansiella modell som utvecklats för företag under industrialismens tid inte nödvändigtvis är tillämplig i informationsåldern. Ett flertal företag följdes under en ettårsperiod där man bröt ner olika delar av verksamheten för att analysera de finansiella och icke-finansiella tillgångarna i korrelation till styrning, detta för att finna de bästa metoderna för mätning. Företagen eftersökte ett alternativ till det kortsiktiga tänkande som många tidigare modeller erbjöd. Fokus hade fram till dess legat mycket i finansiella mått, där primära mål som kunde ställas upp var kostnadsreduktion och lågpriskonkurrens. Att i princip endast använda finansiella mått ansågs otillräckligt för att bygga upp de nödvändiga immateriella värden som krävdes för att få varaktiga konkurrens fördelar och växa (Kaplan & Norton, 1996).

De immateriella värdena i en organisation möjliggör ett utökat värdeskapande för kunden. På så sätt skapas en tillgång för organisationen som t ex kan användas för att förbättra kundrelationer. Företagen får således möjlighet att nå sin målgrupp med rätt typ av produkt, korta leveranstider, låga kostnader och hög kvalitet. Med hjälp av immateriella värden kan företag erbjuda innovativa produkter som eftersöks av specifika kundsegment. Personalutveckling kan förbättras, incitamentssystem kan utvecklas liksom processer i tillverkning (Kaplan & Norton, 1996).

Företaget och ledningen får tack vare det balanserade styrkortet möjlighet att systematiskt översätta företagets vision och strategi till konkreta prestationsmått. Det balanserade styrkortet som del i strategisk planering och ledning vill främja ett långsiktigt tänkande och med hjälp av det balanserade styrkortet kan man mäta om organisationen har uppnått finansiella och icke-finansiella mål. Konceptet är framtidsorienterat eftersom det omfattar mått som visar vilka faktorer som påverkar organisationens förmåga att nå framgång i framtiden. Måtten och målen i det balanserade styrkortet stödjer såväl planering, implementering som uppföljning av strategi och byggs upp av fyra olika perspektiv. Perspektiven kan separat eller i kombination hjälpa till att sammanlänka långsiktiga strategiska mål med det kortsiktiga handlandet (Kaplan & Norton, 1996) (se figur 1).



Figur 1. De fyra grundperspektiven i BSC (Olve & Wetter, 1999, s. 22)

Processperspektivet syftar på de interna processer som finns i organisationen. Två typer av processer får primärt fokus, innovationsprocesser som produktdesign och produktutveckling samt operationella processer som tillverkning, marknadsföring och service efter köp.

Perspektivet kan erbjuda möjlighet att upptäcka processer som är nödvändiga men inte existerar i företaget trots att de behövs för att möta kundernas behov och ägarnas finansiella mål (Kaplan & Norton, 1996).

Inom kundperspektivet mäts t ex kundnöjdhet, antal nya kunder, förtjänst per kund, hur duktiga man är på att behålla kunder och marknadsandel. Perspektivet fokuserar på de faktorer som får kunden att välja organisationen framför konkurrenter, det kan gälla leveranstid, punktlig leverans, tjänster eller kundanpassning av produkt. Ledningen får möjlighet att kund- och marknadsanpassa strategin (Kaplan & Norton, 1996).

Finansiella perspektivet erbjuder en länk till de andra perspektiven då det erbjuder konkreta siffror om nettoomsättning, avkastning på eget kapital och liknande uppgifter. På detta sätt erbjuds möjlighet att undersöka om företagets strategi är och fungerar korrekt (Kaplan & Norton 1996). I statliga bolag får ägarna definieras som medborgarna. Fokus i privat bolag ligger på vinst medan det i statliga bolag ofta fokuseras på att genom ekonomiska medel skapa prestationer och effekter.

Lärande- och utvecklingsperspektivet, även kallat förnyelseperspektivet innebär ett fokus på skapandet av långsiktig tillväxt. Perspektivet understödjer kund- och processperspektiven genom att se till vad som behövs för att utveckla dessa. Mått för dessa kan innefatta nöjd medarbetarindex, personalomsättning, utbildning och dylikt. För personal och för informationssystemen kan det handla om att ha tillgång till så aktuell information som möjligt till de som behöver den. Som del i processperspektivet kan man se på överensstämmelse mellan personalens incitament och organisationens framgångsfaktorer. Handlingar för förbättring kan vara ökade satsningar på utbildning, utökade IT-system och satsningar på att förbättra processer och rutiner (Kaplan & Norton, 1996).

Kaplan och Norton betonar vidare att de fyra perspektiven ska ses som en schablon och att det i vissa fall kan behövas ytterliggare perspektiv för att motsvara behoven hos det specifika företaget (Kaplan & Norton, 1996). Statliga organisationer lägger ofta till ett medarbetarperspektiv, då medarbetare anses vara är den viktigaste resursen.

Det balanserade styrkortet tvingar ofta företagen att revidera sina övergripande strategier. Kaplan och Norton beskriver hur företagarna som hjälpte dem att utvärdera det balanserade styrkortet hade väldigt övergripande finansiella mål, ofta för samtliga affärsenheter i ett företag. Att inte ha någon anpassning utefter varje avdelnings förhållanden kan vara till stor nackdel och ofta finns en situation där enskilda avdelningar har enskilda strategier att följa vilket måste tas hänsyn till (Kaplan & Norton, 1996).

Själva utvecklingen och implementeringen av BSC bör ske i ett samråd mellan den vd:n och den finansiellt ansvarige i företaget. Detta ska ske för att få en individuell anpassning utefter varje affärsenhets enskilda strategi vilket bör ha satts upp på förhand (Kaplan & Norton, 1996).

I sin bok *The strategy map: a guide to aligning intangible assets* har Kaplan och Norton vidareutvecklat användandet av BSC. Bokens syfte är att förenkla användandet av styrkortet genom en mer sammanlänkad bild av de fyra perspektiven. Strategikartan ger en visuell representation av de kopplingar som bör finnas mellan strategi och de olika perspektiven, detta ger en förbättrad överblick för ledningen när strategin ses över. Genom denna modell kan man se strategiska mål kopplade till varandra i ett orsak-verkan-samband (Kaplan & Norton, 2004).

3.3 Kritik mot det balanserade styrkortet

Kritik mot det balanserade styrkortet har efterhand framkommit. Bland annat presenterar Voelpel, Leibold och Eckhoff (2006) ett par problem med modellen som de anser mycket väsentliga. Ett av problemen som nämns i artikeln *The tyranny of the balanced scorecard* är att den organisation som tillämpar modellen riskerar att fokusera för mycket på de värden som redan mäts. Det uppstår alltså risk en att mål och strategier kvarstår trots en snabbt föränderlig omvärld. Risken med detta utvecklas till att ledningen i sin tur kommer att fokusera förbättringsåtgärder på specifikt de områden som är mätbara, oavsett om detta påverkar andra områden negativt.

Ytterligare ett eventuellt problem med BSC som tas upp är att företaget begränsar sig till intern effektivitet. Detta leder till att man genom fokus på modellen bortser från möjligheter till att utveckla sig genom samarbeten med externa aktörer då modellen driver på ett ökande av den interna effektiviteten. Man menar även att företaget skiftar fokus från det naturliga nätverk i vilket alla företag agerar, genom samarbetspartners, leverantörer med mera.

De fyra perspektiven i det balanserade styrkortet skapar en begränsning av de möjliga kritiska framgångsfaktorer som kan läggas fram, vilket enligt Voelpel et al (2006), orsakar ett begränsat tänkande och, som nämnts tidigare, ett fokus på de måttal som ryms inom modellens ramar. Vidare menar författarna att BSC inte tar hänsyn till affärsprocessers komplexitet, något som kan leda till en allt för förenklade syn på företag. Modellen knyter enligt författarna inte samman perspektivens framgångsfaktorer på ett bra sätt. Som exempel lyfts det fram att kundnöjdhet kan påverkas av flertalet faktorer, exempelvis nöjda medarbetare, kvalitet, leveranstid med mera. BSC tar inte i åtanke den omvända kausaliteten att kundnöjdhet kan öka medarbetares nöjdhet, som i sin tur kan påverka produktkvalitet. Det existerar en längre kedja av samband som Norton och Kaplan inte tar upp (Voelpel, Leibold, Eckhoff, 2006).

3.4 Mål och måluppfyllelse

Alla större företag har krav på sig att motivera sina medarbetare. Sätten att motivera personal är många och det finns nästintill oändlig litteratur kring detta. En metod som nämns i boken *Management Control Systems* är måluppfyllelse och måluppställning. Här beskrivs att

felaktigt uppsatta mål kan påverka personalen negativt och två faktorer är enligt författarna mest intressanta. Dels handlar det om att ha optimal mängd utmaning i de uppsatta målen, och dels hur stor möjlighet de anställda har att själva påverka målen. Sätter ledningen inte tillräckligt höga mål kan det inte förväntas att de anställda presterar på hög nivå. Forskning visar att motivationen ökar i förhållande till målens svårighet upp till en viss nivå. När målen blir för svåra att uppnå blir de anställda modfällna, förlorar engagemang och tenderar att inte anstränga sig lika mycket.

För att motverka detta kan ledningen låta de anställda själva influera målen. Ofta har de en bättre insikt i sin egen verksamhet vilket kan ge klara fördelar. För chefer är det en fördel om deras mål är uppnåbara, detta då måluppfyllelse ofta innebär förmåner som bonusar, handlingsfrihet, större möjlighet till befordran samt bättre självkänsla. Om målen då är för svåra att uppfylla måste chefer ofta leva med detta ett helt år tills budget sätts igen vilket missgynnar företaget. Risken med att låta de anställda sätta upp sina egna mål är att de sätter upp för enkla sådana. Detta ger å sin sida ledningen enklare möjlighet att följa upp verksamheten då man kan tillämpa så kallad management by exception, dvs. bara ingripa när mål inte uppnås (Merchant & Van der Stede, 2007).

3.5 Organisationsförändring

Förr eller senare så genomgår alla företag någon form av organisationsförändring. Organisationsförändring kan bero på många olika faktorer, både interna som externa. Externa faktorer som påverkar kan vara ny lagstiftning, ny teknologi, konjunkturläget eller en stark tillväxt inom en bransch. Dessa är svårare för företag att själva påverka. Interna faktorer styrs inifrån företaget. Exempel på sådana faktorer är t ex en ny ledning, ett nytt datorsystem, att företaget vill ta sig in på nya marknader eller att man vill testa ett nytt sätt att bedriva affärsverksamhet (Dawson 2003).

Ett exempel på en modell att använda sig av när det är dags för omorganisering är den normativa strategiska beslutsfattandeprocessen (Heracleous, 2003). Denna modell är en version av teorin ”det kulturella nätet”(Alvesson och Sveningsson, 2007).



Strategic decision-making process
(Heracleous, s. 99, 2003)

Syftet med denna modell är att få en djupare förståelse för hur organisationskulturen fungerar, hur de anställda i ett företag tänker och agerar. Detta tar sig uttryck i hur belöningsystem, ledarskapet och hur företaget är organiserat. Modellen skall då underlätta organisationsförändringen genom att den visar vikten av att noga tänka igenom respektive steg (Alvesson och Sveningsson, 2007). För att kunna genomföra en organisationsförändring måste ledningen först och främst veta var företaget befinner sig just nu, dvs. göra en situationsanalys. Först när ledningen vet var de befinner sig kan de ta nästa steg – vart vill vi? Skall ett företag göra en större förändring bör de också diskutera igenom vad detta innebär för företaget, exempelvis om de skall förändra företagskulturen, deras strukturer, värderingar och sätt att arbeta? Detta leder till nästa steg – hur skall denna förändring hanteras? Efter detta steg måste det tas fram en plan för uppföljning eftersom det är viktigt att se om förändringen gav den effekt som önskades. Vilket leder tillbaka till steg 1 - att göra en situationsanalys. Således finns det egentligen inget avslut på förändringsarbetet, utan det är något som alltid pågår i någon mening.

3.5.1 Behovet av organisationsförändring

Det sker ofta att ett företag som går väldigt bra, det vill säga expanderar sin verksamhet under en längre period, inte reflekterar över sin omgivning. Fokus ligger i att på bästa sätt tillfredsställa efterfrågan och att endast bygga på de konkurrensfördelar man i nuläget har. När en ny marknad eller nisch upptäckts finns ofta ett överskott av efterfråga till dess att tillräckligt många aktörer kommit in på marknaden, då uppstår istället ett utbudsöverskott, vilket leder till att företagen antingen beger sig in i ett priskrig eller differentierar sig för att

sticka ut ur mängden. Heracleous (2003) talar om en *strategic drift*, innebärande att, förändringen och anpassningen av strategier inte följer omgivningens utveckling. När detta sker skapas en klyfta mellan omgivningens förändring och förändringen inom företaget. Om då inte en drastisk organisationsförändring sker för att komma i fas finns risk att företaget går i konkurs (Heracleous, 2003).

3.5.2 Vikten av human resources

”Många säger att alla våra resurser försvinner ner i hissen på kvällen efter en dags arbete, och att företaget sedan saknar innehåll. Det är därför som jag ser det som min viktigaste uppgift att se till att de kommer tillbaka nästa morgon.” (Alvesson 2004, s. 135)

Ovanstående citat säger egentligen det mesta om varför Human Resources-arbetet (HR) är betydelsefullt. Det har visat sig att om personalen tycker att företaget verkligen satsar på sin personal, så får detta effekter för hur de utför sina arbetsuppgifter och att de blir trognare gentemot företagets värderingar (Heracleous, 2003). Företag kan välja att satsa på personalen på olika sätt och det går att skilja på fördelar som är förknippade med *humankapitalet*, jämfört med den styrda *humanprocessen*. Humankapitalet handlar om hur företaget drar nytta av de anställdas kunskaper och humanprocesser handlar om företagskultur. När det gäller humankapitalet är det viktigt att rekrytera den absolut bästa personalen något som leder till att företaget ofta satsar mycket pengar på exempelvis utbildningar, höga löner, kompetensutveckling och rekrytering. Om ett företag satsar mer på humanprocesser, läggs det mer pengar på att utforma en trivsamt arbetsmiljö och en företagskultur som de anställda känner sig hemma i. Här står organisationen i centrum och att denna i sin tur formar de anställda. Flertalet företag använder sig av båda arbetssätten men i olika hög grad. Stora företag, som vill att deras anställda skall göra karriär, satsar ofta i större utsträckning på humankapitalet medan företag som inte har samma behov av unik kompetens, satsar mer på humanprocesser (Alvesson 2004).

För kunskapsföretag är det speciellt viktigt att de satsar lite extra på sin personal, främst av följande två anledningar:

- Personalen är företagets absolut viktigaste resurs. Är personalen inte effektiv, så fungerar inte företaget effektivt. De har inga maskiner som kan gå sönder, däremot

personal som exempelvis kan bli utbränd, eller inte klara av sina arbetsuppgifter.

- Det finns en ökad risk att personalen lämnar företaget och startar upp en konkurrerande verksamhet, samt tar med sig företagets gamla kunder till sitt nystartade företag.

Detta är kunskapsföretag medvetna om, och därför satsar de ofta lite extra på sina anställda, för att minska risken för att ovanstående skall inträffa (Alvesson, 2004).

4. Verksamhetsstyrningen i Lernia

I föreliggande kapitlet beskrivs och analyseras det empiriska materialet. Strukturen bygger på en kronologisk beskrivning av verksamhetsstyrningens utveckling i Lernia. Uppläggningsen i kapitlet har vuxit fram under arbetets gång på grundval av uppsatsens frågeställningar, teoretiska ramverk samt resultaten av våra intervjuer. Vi kommer huvudsakligen att referera till våra intervjuer men även använda citat där dessa pekar på en viss företeelse som vi vill lyfta fram.

4.1 Från tegelstensdokument till balanserat styrkort

Från 1950-talet fram till 1993 hette Lernia AMU, en statlig myndighet fokuserad på utbildning av arbetslösa. Under denna tid var ekonomi- och verksamhetsstyrningen primärt fokuserad på kostnader och budget. År 1993 blev Lernia ett statligt bolag. I samband med detta bildades nio regionala dotterbolag. Utöver detta, så skedde ingen större organisationsförändring, utan AMU fortsatte att arbeta som tidigare. De arbetade fortfarande enligt de principer som styr statliga myndigheter gällande budget. Fokus låg på budget och hur utrymme skapades i denna för ökade aktiviteter.

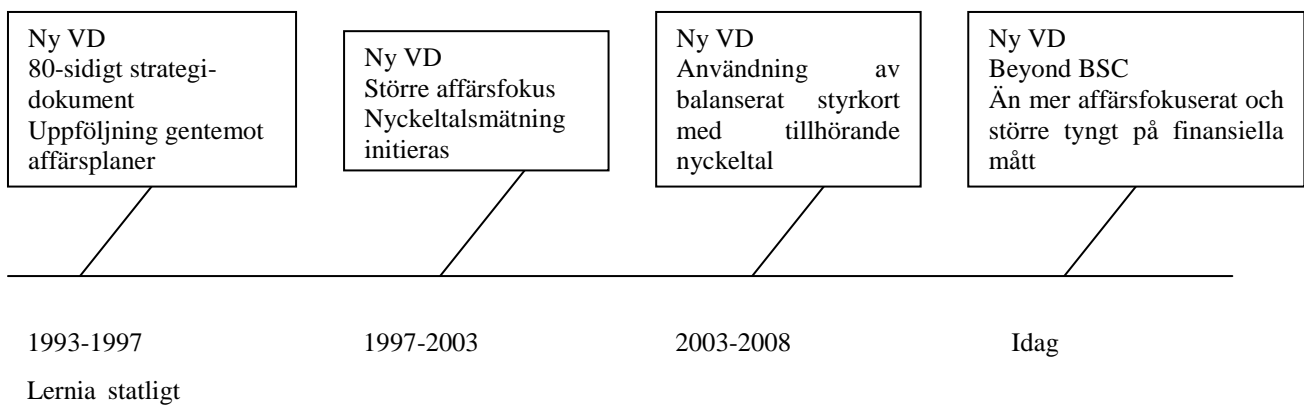
Under perioden 1993-1997 utvecklade Lernia arbetet med strategier vilket resulterade i ett 80 sidor långt strategidokument. Detta var emellertid så omfattande att ingen egentligen kunde ta det till sig. Innehållet var väldigt omfattande och i stora delar svårgripbart. Dokumentet bantades efterhand ner till tjugo sidor men hade fortfarande inget direkt genomslag. Verksamhetsstyrningen och uppföljningen av strategin var under denna tid kopplad till dotterbolagens affärsplaner. Detta skedde framförallt i samband med koncernledningsmöten. Koncernledningen bestod av dotterbolagets vd:ar samt koncernstaben. Uppföljningen av strategin var inte formaliserad utan fokus låg på uppföljning av specifika mål. År 1994 började företaget genomföra en såkallad, nöjd-medarbetar-undersökning. Detta var ett av de första exemplen på uppföljning av immateriell karaktär som Lernia företag.

År 1997 tillträdde en ny VD som gjorde Lernia mer affärsinriktat. Den organisatoriska slack som levt kvar sedan tiden som myndighet arbetades nu bort. Dotterbolagen avskaffades och

ersattes med affärsområden. Under denna period gjordes olika nyckeltalsmätningar, bland annat av immateriella värden som nöjda medarbetare och nöjda kunder. Det fanns dock ingen ordentlig struktur för dessa och nyckeltalen kopplades inte samman med varandra eller strategin i någon större utsträckning. Den situation, som beskrivs i Lernia, är ett bra exempel på vad Norton och Kaplan (1996) menar är symptomatiskt för den nya tidens företag. Visserligen mäts de flesta verksamheter inom företag, dock utan att relateras. Dimensionen att koppla samman olika mätmetoder och strategin är a och o i användandet av BSC. Ett av motiven bakom Norton och Kaplans framtagande av BSC var just bristen på ramverk eller helhetsperspektiv som kopplar samman prestationsmätning, strategi och vision. Det förefaller som att Lernia inte lyckats nå ända vägen fram i arbetet med BSC och därmed inte heller fått ut maximalt i användningen av konceptet, något som bekräftas i intervjuerna på företaget.

År 2003 fick Lernia en ny VD vilket resulterade i att bolaget började använda konceptet med Balanserat Styrkort (BSC) som hjälp i strategiförmedling och styrning. En av de främsta anledningarna till att BSC började användas var att den nyutträdde VD:n var nära bekant med en universitetsprofessor som förespråkade BSC. Samtliga chefer utbildades i användandet av BSC. Syftet var att sammankoppla och få en överblick över de olika nyckeltalen i bolaget. Vid tiden för införande av BSC började man inom företaget ägna mer uppmärksamhet åt strategiarbete.

Sedan år 2003 arbetar Lernia med mer affärsfokuserade mätmetoder och med hjälp av det balanserade styrkortet har de olika aspekterna av verksamheten kunnat sammankopplas på ett tydligare sätt än tidigare. I april 2008 tillträdde en ny VD som förde med sig en ny syn på organisation och styrning. Den nya synen innebär en mer renodlad affärsinriktning med tyngdpunkt på finansiella/ekonomiska mått i styrning och uppföljning. Större delen av ledningen förändrades i samband med detta och en större förändring i organisationens uppbyggnad genomfördes i oktober 2008. Förändringen resulterade i att företaget delades in i sex bolag med utgångspunkt från verksamhetstyp, dvs. Bemanning, College, Consulting, Jobb & karriär, Tech samt Utbildning. Ledningen bestod efter detta av VD:n, cheferna för affärsstöden samt VD:arna för de 6 nya bolagen. Tanken har varit att ledningsgruppen ska vara mer verksamhetsförankrad. Visserligen ingår fortfarande ansvariga chefer för affärsstöd som personal, kommunikation och IT, men tyngdpunkten ligger på de sex bolagen. En sammanställning av utvecklingen av Lernias verksamhetsstyrning återfinns i figur 2 på nästa sida.



Figur 2. Beskrivning av verksamhetsstyrningens utveckling i Lernia

4.2 Balanserat styrkort

Inom Lernia finns, som tidigare beskrivits, en kultur präglad av humanism. Enligt intervjupersonerna motiverar detta användningen av balanserat styrkort då det möjliggör redovisning av immateriella värden. Tillsammans med en universitetsprofessor infördes det balanserade styrkortet år 2003. Denna universitetsprofessor var även ansvarig för den för den kurs som cheferna gick för att lära sig hanteringen av de balanserade styrkortet. I enlighet med Norton och Kaplan uppgav intervjupersonerna att både ekonomidirektören och vd:n var intresserade av BSC och detta får ses som största anledning till införande. Fokuset på humanism och immateriella värden som finns i ett tjänsteföretag som Lernia ger enligt Norton och Kaplan goda förutsättningar att använda BSC i strategiförmedling och styrning. Att det existerar värden inte är finansiellt mätbara är en självklarhet i denna typ av företag.

4.2.1 Tillämpning av BSC

Mellan åren 2003-2008 arbetade samtliga chefer på Lernia med styrkortet som del i strategiplanering, implementering och uppföljning. Styrkortet fanns på koncernnivå, bolagsnivå och ner till uppdragsnivå. Tre till fyra gånger per år hade cheferna och deras personal verksamhetsgenomgång där man gick igenom styrkortets olika perspektiv och dess avvikelser, det vill säga avvikelser som utfallen hade i förhållande till målvärdena. För att förbättra värdena diskuterades aktivitetsplaner fram och en ansvarig valdes för varje aktivitet. Dessa aktiviteter hade en deadline som sattes upp i förväg och vid nästa verksamhetsgenomgång ströks de som utförts. Mötena gav en möjlighet att diskutera strategiska mål och kritiska framgångsfaktorer i en dialog mellan chefer och deras

medarbetare. Varje avvikelse skrevs ner i form av en rapport och ledde enligt intervju-personerna ibland till mer skrivande än handlande. Kraven på att styrkortet skulle användas kom enligt intervju-personerna främst från organisationens controllers.

Som Norton och Kaplan beskriver bör det balanserade styrkortet utvecklas i samråd mellan vd och ekonomiansvarige. Detta har skett i Lernia med tillägget att hela ledningsgruppen varit delaktig. Trots detta så blir bilden av de styrkort som existerade på lägre nivåer att de kan liknas vid förlängningar av det övergripande styrkortet. De byggs upp i stort sett på samma vis med endast ett par extra mätetal utöver de koncernövergripande. Dessa extra tal har sedan anpassats utefter respektive verksamhetsområde.

Både budget och styrkort fastställdes i november varje år genom en process som får beskrivas som uppifrån och ner. Det viktiga var möjligheten att kunna aggregera mätvärden på koncernnivå. Enhetscheferna fick möjlighet att påverka svårighetsgraden på sina egna mål vilket gjorde att individernas förhandlingskraft kunde påverka målen för deras verksamhet. Att låta cheferna påverka sina mål är motiverande enligt Merchant och van der Stede (2007), men det är sunt att ifrågasätta hur detta påverkar dem. Om en individ i ledarskapsposition själv kan påverka sina mål i alltför hög grad finns stor risk att valet faller på ett värde som är satt lågt. Att inte kunna uppnå sina mål påverkar anställda negativt, men att ha för enkla mål riskerar att skapa ett organisatoriskt slack.

4.2.2 Måluppställning

Det balanserade styrkortet gav fördelar, exempelvis när det gäller att integrera miljömål. Lernia hade på grund av ISO certifiering ett krav på sig att utföra dessa mätningar och kunde på detta sätt integrera miljömål i strategin. Som miljömål fanns exempelvis i senaste balanserade styrkortet att av de hyrbilar som brukades skulle minst 35 % vara miljöbilar. Vid diskussion med en av intervju-personerna diskuterades relevansen av detta mål. Frågan kring huruvida detta mått är kvalitativt kan diskuteras. Något konkret syfte med måttet kunde inte framställas förutom att mätandet är obligatoriskt för ISO-certifieringen. I enlighet med kritiken mot BSC, som Voelpel et al (2006) framför, är antalet mätetal något som bör ha ses över på en mer regelbunden basis. Att minska antalet mätetal skapar ett enklare och därmed mer effektivt styrkort.

Det är viktigt att strategier och mål revideras regelbundet i samklang med omgivningens utveckling. Lernia har till största del behållit de parametrar man från början mätte, detta för att förenkla jämförelse med historiska tal. Den förändring som skett i de balanserade styrkortet har varit justeringar av parametrar. Exempelvis blev marknadsandel en svår parameter att använda för att följa utveckling då marknaden växte kraftigt vilket ledde till att siffrorna felaktigt visade negativ förändring trots en ökande omsättning. Mätetal och algoritmer har på så sätt fått revideras efterhand för att korrekt förhålla sig till de historiska siffrorna. I intervjuerna framhölls fördelen med det balanserade styrkortet i jämförelse med tidigare års strategidokument.

”För projektledare var styrkortet en stor lättnad, att veta att det inte förändrades från gång till gång då de hade mycket nog att göra hursom.”

Men detta kan också ses som en avsevärd nackdel. Genom att fastna i användandet av vissa mätetal begränsas de områden som projektledarna kommer att vilja förbättra. Handlingsplaner byggs upp utefter avvikelser från målvärden vilket skapar en stelhet om inte måtvärdena regelbundet revideras. Enligt Voelpel et al (2006) kan detta orsaka felaktigt riktad uppmärksamhet från chefernas håll. Risken finns att man endast fokuserar handlingsplaner på de områden där förbättringarna syns, en situation där anpassning sker utefter systemet istället för att anpassa systemet utefter organisationen.

4.2.3 Perspektiven i BSC

Eftersom det balanserade styrkortet inkorporerar måtvärden ur samtliga perspektiv kunde det tidvis bli en aning framtvingat att finna parametrar att mäta. Dessa kunde sen i sin tur vara svåra att mäta korrekt vilket ledde till en dålig funktionalitet. Lernia har ett femte perspektiv, medarbetarperspektivet, i sina balanserade styrkort. Detta motsäger den kritik Voelpel et al (2006) för fram om att företag begränsar sig till mätetal inom de fyra perspektiven. Nackdelen med hur Lernia använde perspektiven och mätetalen var att dessa inte kopplades samman. Det balanserade styrkortets syfte var i Lernias fall att presentera siffrorna och möjliggöra ett agerande efter varje perspektiv utefter dess mätetal. Alltså kopplades exempelvis inte kundperspektivets framgångsfaktorer samman med medarbetarperspektivets. Det balanserade styrkortet användes som en sammanställning av olika måtvärden såväl finansiella som icke-finansiella. Svårigheterna att använda BSC är ett känt fenomen. Kaplan och Norton (2004)

utvecklade därför strategikartor. De strategiska kartorna underlättar användandet av det balanserade styrkortet genom sin överskådlighet. Cheferna skulle i Lernias fall troligen få hjälp att förändra, eventuellt förbättra verksamhetsstyrningen löpande om en tillämpning av strategikartor skett. Risken finns att fastna i tidigare mönster. En anpassning av strategier och handlingsplaner har troligen existerat hos Lernia då man från år till år försökt hålla fast i existerande måttal. Detta handlings sätt underlättar för att se utveckling gentemot historiska siffror men utnyttjar inte alla möjligheterna i det balanserade styrkortet. Strategikartorna ger en möjlighet att kringgå de problem med sammankoppling av strategiska framgångsfaktorer (Voelpel et al, 2006).

4.2.4 Nyckeltalsanvändning

Som Kaplan och Norton(1996) beskriver är det viktigt att ha en individuell anpassning av styrkortet utefter verksamhetstyp. Om detta inte görs är risken att chefer och anställda ser styrkortet som ett tvång, ett redovisningsmedel och inte en möjlighet till nya sätt att arbeta, utveckla sig själva och verksamheterna. Ett exempel på att Lernia inte nyttjade anpassningsbarheten av BSC är t ex att man mätte antalet kundbesök per vecka, något som för inte på något sätt var värdefullt för utbildningsbolaget men ställdes upp av koncernledning som nödvändigt måttal. Som intervjupersonen framhöll så har antalet kundbesök inget samband med kvaliteten på utbildningen att göra. I fallet med utbildning var det just kvaliteten som är det mest relevanta.

De styrkort som Lernia hade saknade närmare mätvärden för personal. Företaget mätte visserligen personalomsättning och nöjd medarbetarindex, men felaktig tydning av mätvärden kan leda till en inbyggd ineffektivitet. Exempelvis kan en låg personalomsättning beskrivas som dålig, om anledningen är för frikostig lönesättning och ingen märkbar variation i lönenivå då prestationer inte värderas eller belönas. Istället för att aktivt agera mot lågpresterare får de en medellöneökning vilket leder till missnöje bland de som presterar märkbart bättre. Detta problem ansågs existera tidigare inom organisationen men ska motverkas genom den nytillförda måldialogen, vilken kommer att beskrivas i kapitel 4.5. Det är med detta sagt alltså viktigt att måttalen tolkas rätt och att en gemensam uppfattning finns kring vilka måttal som är relevanta för varje del av organisationen.

4.3 Brister med det balanserade styrkortet

Vi har redan konstaterat att det finns en rad styrkor med konceptet. Det kan exempelvis bidra till att organisationer får ett mer holistiskt synsätt där man även tar i beaktande de värden som är svåra att mäta och koppla till resultatet. Konceptet kan tydliggöra kopplingen mellan strategi och affärsmål. Dock finns det även svagheter med det balanserade styrkortet. Det faktum att konceptet fokuserar på ett färre antal strategiska perspektiv och teman innebär rimligen att organisationen får en förenklad syn på sin verksamhet. Ofta kan det vara nödvändigt att förenkla en komplex verklighet för att man ska kunna hantera all information. Samtidigt riskerar detta att medföra att man bortser från viktiga aspekter av verksamheten. Detta ser vi som en potentiell brist i konceptet.

Vi stötte på utmaningar i arbetet med att få ett samlat grepp om konceptet eftersom det ständigt utvecklas. Utvecklingen har delvis skett som svar på den kritik som framförts mot konceptet (Ax, et al., 2005). Vår litteraturgenomgång och våra intervjuer indikerar att det även finns många olika tolkningar och tillämpningar av det balanserade styrkortet. Att konceptet är flexibelt och anpassningsbart vid tillämpning kan vara en fördel. Samtidigt innebär anpassningsbarheten att det krävs mycket arbete och kunskap vid utarbetandet av det balanserade styrkortet. Detta faktum återspeglades i våra intervjuer där intervjupersonerna pekade på att det krävs mycket resurser vad gäller både personal och kapital. Konceptets flexibilitet och anpassningsbarhet medför också att det blir mycket komplext att få ett grepp om. Våra intervjupersoner framhöll detta problem vid ett flertal tillfällen och poängterade vikten av att försöka förenkla och förtydliga konceptet för att organisationen ska kunna ta det till sig. En annan kritik som har riktats mot konceptet är att implementeringstiden ofta är väldigt lång. Framtagandet av styrkortet och implementeringen är en tidskrävande process. Olve och Wetter (1999) konstaterar exempelvis att det kan ta upp till 30 månader att utarbeta och implementera konceptet. Detta framhölls som ett problem av våra intervjupersoner eftersom de upplever att organisationen förväntar sig snabba resultat.

En annan svaghet med användningen av BSC i Lernia gäller, som tidigare nämnts, målvärdena för de olika nyckeltalen. Problematiken förklaras på följande vis av en intervjuperson:

”Om målen är lågt satta blir det kontraproduktivt. Ofta fanns exempelvis extremt bra

finansiellt resultat men samtidigt dålig resultat när det gäller medarbetare och kunder, det syns dock inte på grund av. dåligt uppsatta mål.”

Detta är enligt intervjupersonen en svaghet som kan leda till att chefer sätter för låga mål med resultatet att det blir lättare att uppnå dem. Risken med att sätta för låga målvärden är emellertid inte utmärkande för specifikt BSC utan är ett generellt problem i alla former av verksamhetsstyrning, menar Lindvall (2001). Enligt en av de intervjuade fanns det relativt mycket möjlighet att förhandla till sig enklare mål i de balanserade styrkortet. Fördelen för ledningen blir i enlighet med teorin om *management by exception* att man inte behöver följa upp målavvikelse så ofta då dessa inte sker med samma frekvens som utifall att målen hade varit högt satta. Nackdelen blir att man inte motiverar de anställda att förbättra sina prestationer eller prestera utomordentligt. Ytterligare fördel med lågt satta mål i samband med Lernias sätt att hantera måluppställning är att de månatligen hade uppföljning. Detta innebär, tillskillnad från vad Merchant Van der Stede (2007) påstår, att chefer inte kommer att tvingas leva med eventuella misslyckanden ett helt år. Regelbunden uppföljning ger möjlighet att fokusera på även mindre avvikelser och skapar möjlighet att sätta mål utefter variationer i säsong och även svängningar i konjunktur.

Ytterligare en svaghet som Lernia upplevde i användandet av styrkortet var att det koncernövergripande styrkortet inte går att tillämpa på respektive verksamhetsområde. Styrkortet på koncernnivå var således allt för långt ifrån de olika verksamheterna vilket innebär att det inte fanns någon tydlig koppling mellan de prestationsmått som används på koncernnivå och de som används på bolags eller verksamhetsnivå. Detta är en aspekt som Norton och Kaplan (1996) beskriver är en betydelsefull del i brukandet av BSC. Lernia verkar dock ha inte ha funnit en bra balans mellan styrkortets tillämpning på koncernnivå och verksamhetsnivå. I intervjuerna har det framgått att samma nyckeltal användes på såväl koncern- som verksamhetsnivå. Detta var en suboptimering då verksamheterna skiljer sig åt. Nyckeltalen som användes i det balanserade styrkortet bestämdes på koncernnivå. De ansvariga hade möjlighet att påverka målen men hade däremot mindre möjlighet att påverka nyckeltalen i sig.

4.4 Från klarhet till klarhet

Som framgått tidigare har utvecklingen av verksamhetsstyrningen i Lernia gått från

användandet av ett omfattande strategidokument till balanserade styrkort. Utveckling över tid gällande strategi och uppföljning har inneburit en tydligare formalisering av rutiner för att få en tydligare bild av utvecklingen i verksamheterna. Innan företaget började tillämpa det balanserade styrkortet var filosofin mer ad hoc-orienterad. Det balanserade styrkortet infördes för att åskådliggöra nyckeltalen. Om man använder nyckeltal eller balanserat styrkort spelar, enligt intervjupersonerna, inte så stor roll. De operativa mätmetoderna är dem samma, menar en av intervjupersonerna och fortsätter:

”Vi är i det närmaste iland med hur vi ska mäta de finansiella målen medan vi inte riktigt är ända framme när det gäller de icke-ekonomiska målen. Det var ju fördelen med styrkortet där man hade alla mätetalen samlade, en tydligare viktning.”

Fördelen med balanserade styrkort är enligt en av intervjupersonerna att man får en balanserad bild av verksamheten genom att sammanföra immateriella värden med finansiella värden. En fördel som beskrivs är:

”Till exempel om man lägger mycket kraft på försäljning, då märks kanske sjunkande värden på medarbetarindex. Då vet man att man måste förbättra där, försöka nå balans.”

Intervjupersonen pekar på ett av de starkare argumenten till varför företag, enligt Norton och Kaplan (2004), bör tillämpa BSC. Författarna menar att styrkorts-konceptet lyfter fram relationen mellan olika nyckeltal i företag och skapar en *balans* mellan såväl finansiella som immateriella faktorer som påverkar verksamhetens förutsättningar. Lernia visar, mot bakgrund av citatet, på en ännu djupare förståelse för styrkortets fördel, nämligen de kausalitetssamband som finns mellan de olika nyckeltalen. På detta sätt visar företaget att man är medveten om att det krävs välavvägda satsningar för att uppnå balans i verksamheterna. Samtidigt bör det poängteras att Lernia, som tidigare nämnts, inte nått hela vägen fram i arbetet med det balanserade styrkortet. Förutom att arbetet blev alltför administrativt krävande kom de aldrig till punkten att koppla ihop de finansiella och icke-finansiella tillgångarna. Svårigheten ligger i att finna det exakta orsak-verkan-sambandet, vilket illustreras av följande uttalande:

”Vi har inte kopplat samman perspektiven aktivt. Vi tittar i och för sig exempelvis på antalet sökande per krona satsad i marknadsföring, för att finna de bäst riktade kampanjerna. Dessa

samband är svåra att med full säkerhet koppla samman. Man får idag en känsla att vi måste investera mycket mer än tidigare i marknadsföring för att få samma antal sökande, detta hade varit intressant att ha reella tal på och kunna mäta.”

I Norton och Kaplans (2004) senare verk om strategikartor utvecklas konceptet med balanserat styrkort genom att tydliggöra kausaliteten mellan de olika perspektiven. Det ses exempelvis som en förutsättning att mål inom kundperspektiven måste uppfyllas för att man ska kunna nå upp till det finansiella perspektivets mål och därmed arbeta i riktning mot den övergripande strategin. Lernia utvecklade aldrig arbetet med BSC till att omfatta strategikartor vilket rimligen förklarar varför perspektiven, och de finansiella och immateriella värdena, aldrig kopplades samman. Anledningen till varför företaget inte kom vidare i utvecklingen av BSC tänker vi beror på att organisationen var så pass sysselsatt med administrationen av det befintliga styrkortet att det inte fanns någon tid eller energi för utveckling. Dessutom var inte den VD som vurmade för BSC längre kvar i företaget. Lernia införde BSC år 2003 men har inte i någon större utsträckning utvecklat innehållet sedan dess. Detta har lett till att förändringar i verksamheterna inte inkorporerats i BSC. Styrkortet har således inte förändrats i takt med att företaget och omvärlden utvecklats. Nyckeltalen har visserligen reviderats, dock ej förändrats, efterhand men helheten har inte setts över i någon kontinuerlig mån.

4.5 Medarbetare, måldialogen och affärerna

Lernias främsta resurs är, som tidigare beskrivits, deras personal. Företaget har tidigare använt sig av ett verktyg som de kallar för Nöjd-Medarbetar-Index (NMI) (Lernias årsredovisning 2008). Mätningen syftar till att ge ett index över arbetsklimatet bland medarbetarna. Det är mycket viktigt för företag som Lernia, som är så beroende av sin personal, att följa upp personalens arbetssituation. Om personalen inte är nöjd så kommer det på sikt påverka andra nyckeltal, något man är fullt medveten om i företaget. Lernia vet i dagsläget inte om de kommer att fortsätta med NMI. De har lagt undersökningen åt sidan för tillfället på grund av organisationsförändringen. De vill vänta och se om det fortsättningsvis finns ett behov av en sådan.

Det kan nämnas att de intervjupersonerna vi pratat med känt att företaget inledningsvis inte arbetade affärsfokuserat. Lernia var en statlig verksamhet och agerade utefter detta. Vid de

VD byten som skett efter 1993 har större organisationsförändringar skett. Detta tyder på att behov har funnits att få organisationsförändringen och strategiutvecklingen i fas med omvärldsförändringar på det sätt som Heracleous (2003) nämner i sin teori om *Strategic Drift*. Det är viktigt att vara medveten om ens omgivning och den utveckling som sker.

Personalsatsningar kan som tidigare nämndes i teorikapitel 3.5.2, delas upp i satsningar på *humankapitalet* och *humanprocesser*. Lernias produkt med uthyrning innebär att personalen gärna skall bli anställd av företaget som de är uthyrda till. Under 2008 var den genomsnittliga anställningstiden för fast anställd bemanningspersonal 24 månader, och för visstidsanställda fem månader (Lernias årsredovisning 2008). Eftersom Lernia främst har personal uthyrd till industrier och liknande branscher så ligger det nära till hands att de främst gör satsningar på *humanprocesser*. En av intervjupersonerna berättade att anställda idag är mycket mer medvetna om vilket företag de vill arbeta för och vilka värderingar som finns. Detta är något Lernia märkt av och arbetat med. Lernia utgår från följande värderingar:

- **Respekt** Allas lika värde
- **Engagemang** Vi står för det vi gör och tror på det
- **Professionalism** Våra insatser ger resultat och skapar värde
- **Ansvar** Man kan lita på oss och allt ska tåla genomlysning

(Lernias hemsida)

I Lernia arbetar de efter parollen genomlysningen, dvs. att allt de gör ska klara utomstående granskning. Parollen med genomlysning har efter hand spridit sig genom organisationen och vidare till kunderna. Principen har inneburit att Lernia tackat nej till kunder på grund av att de inte levt upp till Lernias värderingar. Detta är ett tydligt exempel på hur Lernia arbetar med organisationen i centrum, i enlighet med *humanprocessen*, där värderingar och företagskultur står i centrum.

Som tidigare nämndes, har Lernia numera ett starkare affärsfokus. Inom HR märks detta framför allt genom att fokus ändrats från att arbeta främst med humanprocesser till att arbeta mer med humankapitalet. Genom större satsningar och fokus på hur den enskilde anställda bidrar till Lernias framgångar, får företaget en bättre uppfattning av vilka anställda som bör belönas med högre lön, vilka som är potentiella framtida ledare samt vilka som behöver mer

hjälp och stöttning i sitt arbete. Enligt Alvesson (2004) är det viktigt för kunskapsföretag att satsa på sin personal, vilket det här blir tydligt att Lernia gör.

Som en del av den tydligare affärsfokuseringen har Lernia valt att förändra sina medarbetarsamtal och lönesamtal. Dessa kallas för *Måldialog* (se bilaga 2) och berör all intern personal, dock ej bemanningspersonal. Grundtanken med denna är att den anställde skall göra en form av självskattning kring hur man bidrar till Lernias framgång. Chefen och den anställde fyller var för sig i en blankett om den anställde. Det som då skall bedömas är:

- Kundvärde
- Entreprenörskap
- Involvera
- Genomlysning
- Yrkeskompetens
- Helhetsbedömning

Den anställde gör en självskattning och poängsätter sig själv. Chefen poängsätter den anställde utifrån ett antal olika bedömningsnivåer som finns beskrivna i bilagan. Efter detta träffas chefen och den anställde för att diskutera igenom resultaten. Detta samtal ligger sedan till grund för eventuell löneökning, vilket diskuteras vid ett annat tillfälle. Måldialogen är fortfarande till viss del under utveckling och Lernia har ännu inte helt klart för sig hur det kommer att fungera på lång sikt. Detta stämmer väl in med teorin att det är viktigt för kunskapsföretag att satsa mycket på sin personal. Eftersom Lernia är starkt beroende av sina medarbetare är det viktigt att de göra vad de kan för att ta hand om sin personal och hjälpa dem att utveckla sig. Därför är arbetet med måldialogen intressant, eftersom det ger både chefen och den anställde möjlighet att lägga korten på bordet när det gäller den anställde och dennes bidrag till Lernias framgång. Det är dock av största vikt att Lernia arbetar med att det skall vara samma bedömningskriterier som gäller på alla platser. Alla intervjupersonerna har berättat att de arbetat mycket med att försöka minska risken för subjektiva bedömningar, av de anställda. En av personerna uttryckte det på följande sätt:

”En fyra i entreprenörskap skall vara en fyra i entreprenörskap överallt i Lernia.”

4.6 Resan mot ett mer affärsorienterat Lernia

Lernia har som tidigare nämnts genomgått ett antal organisationsförändringar genom åren, den senaste genomfördes i oktober 2008. I april 2008 tillträdde en ny VD för Lernia AB och i samband med detta, tillsattes även en ny ledning för Lernia. Den nya ledningen beslutade i sin tur om organisationsförändringen. Som nämndes i teorikapitel 3.5.1 beror organisationsförändringar ofta på externa och interna faktorer. Lernias organisationsförändring har främst berott på interna faktorer. En ny VD och ny ledning vill givetvis sätta sin prägel på företaget vilket i fallet med Lernia bland annat inneburit att det balanserade styrkortet tagits bort. Den nya VD:n vill skapa ett företag som har ett starkare finansiellt affärsfokus för att kunna skapa större vinster i framtiden. Hösten 2008 drabbades i stort sett hela världen av en kraftig lågkonjunktur, vilket även påverkat Lernia. Genom ett starkare affärsfokus har företag nu större möjligheter att komma ur krisen stark. Bortsett från att utöka antalet affärsområden, valde den nya ledningen som sagt att ta bort det balanserade styrkortet samt införde måldialogen.

Vi har valt att tillämpa den förenklade versionen av ”det kulturella nätet” (se modellen i kapitel 3.5), för att få en djupare förståelse för hur Lernia genomförde sin organisationsförändring. Enligt modellen skall företaget först konstatera vart är de, vart ska de, vad innebär detta, hur skall det göras och hur följs det upp?

När den nya VD:n och den nya ledningen tillträdde konstaterades bland annat att BSC inte fungerade optimalt och att Lernia behövde utveckla ett starkare finansiellt och affärsdrivet fokus. Detta innebar ett helt nytt sätt att arbeta för de anställda som tidigare arbetat aktivt med BSC samt för alla de som höll i eller deltog själva i medarbetarsamtal. Som tidigare nämndes menar en av intervjupersonerna att han egentligen kommer att fortsätta att mäta samma saker som han alltid gjort även om det inte längre kommer kallas för BSC. Eftersom Lernia inte är färdiga med utvecklingen av det som skall ersätta BSC lär denna uppfattning leva kvar under en tid hos den operativa personalen. Sista steget i modellen innebär att företaget måste utvärdera det som genomförts. Eftersom Lernia fortfarande arbetar med måldialogen och hur allting skall redovisas har de inte nått upp till detta steg ännu. När de väl har genomfört en utvärdering, är de tillbaka på ruta 1 – vart befinner vi oss nu? Som beskrevs i avsnittet 3.5 blir en organisationsförändring av detta slaget aldrig helt slutförd eftersom det alltid finns förbättringar och justeringar som kan göras.

Som ett resultat av den organisationsförändring som genomfördes i oktober 2008 har Lernia som organisation blivit mindre toppstyrd och mer decentraliserad vad avser verksamhetsstyrningen. Fokus ligger på att hitta de mest betydelsefulla måtten. En av intervjupersonerna beskriver att de har en pragmatisk inställning. Det är viktigt att mäta mjuka värden. Det får dock inte kosta för mycket eller blir för krångligt. Vi ska hitta målen, de ska kunna mätas på ett bra sätt och vi ska vara medvetna om vad vi mäter, menar en representant på Lernia. Inställningen nu är att verksamheterna får driva fram behoven av styrning och uppföljning, inte tvärtom som tidigare varit fallet.

4.7 Beyond balanced scorecard

Av intervjuerna framgår det att företaget efter tillträddandet av ny VD och ledning gått ifrån användandet av balanserade styrkort. Samtidigt har 80-85% av koncernledningen bytts ut vilket gör att det kommer in nya sätt att se på saker och ting eller nya filosofier, menar en av intervjupersonerna. Om detta inte hade skett hade företaget förmodligen fortsatt business-as-usual med användning av det balanserade styrkortet. Man använder fortfarande de nyckeltal som tidigare ingick i styrkortet men har valt att redovisa dem på annat sätt. Lernia är vid författandet av denna uppsats inte helt på det klara med vilket eller vilka verktyg som ska användas för att skapa en överblick över styrning och uppföljning i organisationen. Utvecklingen har gått mot att renodla verksamhetsstyrningen mot finansiella nyckeltal. De immateriella värdena har fått stå tillbaka och inriktningen går mer mot det nordamerikanska tankesättet om return on investment (ROI), en filosofi som är betydligt mer affärsfokuserad och finansiellt inriktad än tidigare metoder i företaget. Samtidigt menar flertalet intervjupersoner att det är viktigt att mäta immateriella värden då Lernia trots allt är ett tjänsteföretag med bemanning som kärnverksamhet. Anledningen till att man lämnade balanserade styrkort var, som tidigare nämnts, att konceptet var alltför komplicerat. En av intervjupersonerna beskriver det på följande vis:

”Vi jobbade åtminstone ett år innan vi förstod vad de handlar om. Lite byråkratiskt kan BSC uppfattas. Vid en avvikelse mot mål skulle en rapport skrivas (aktivitetsplan). Det blev mer skrift och mindre handling, en sak man skriver på pappret men som inte blir verklighet. De tar ibland mer tid än vad det ger tillbaka.”

Citatet pekar på de negativa aspekter av det balanserade styrkortet som är allmänt vedertagna. Flera av de intervjuade pekar på att användningen var tidskrävande och komplext. En av fördelarna som brukar beskrivas är att konceptet är flexibelt och anpassningsbart. Samtidigt innebär anpassningsbarheten att det krävs mycket arbete och kunskap vid utarbetandet av det balanserade styrkortet. Detta faktum återspeglades i våra intervjuer där intervjupersonerna pekade på att det krävs mycket resurser vad gäller både personal och kapital. Konceptets flexibilitet och anpassningsbarhet medför också att det blir mycket komplext att få ett grepp om. Flexibiliteten i BSC kan i fallet med Lernia ha fått motsatt effekt, nämligen att företaget dragit gränser som gjort att man begränsat funktionaliteten. Konceptet ger så pass stora möjligheter och anpassningsbarhet att man för att hantera det hela undviker att förändra och utveckla. Våra intervjupersoner framhöll detta problem vid flertal tillfällen och poängterade vikten av att försöka förenkla och förtydliga konceptet för att organisationen ska kunna ta det till sig. Genom att fokusera på att mäta mer verksamhetsnära och mer affärsfokuserat hoppas Lernia komma bort från de kontraproduktiva omständigheterna kring det balanserade styrkortet. En av intervjupersonerna uttrycker det på följande vis:

”Med de nya sätten att mäta tror jag att det blir enklare att sätta mål. Möjligen kommer vi att tappa överskådligheten och dimensionen kring medarbetare och kunder. Samtidigt får vi ett större affärsfokus och verksamheterna blir mer som rena företag.”

Efter att vi intervjuat representanter på Lernia och tagit del av skriftligt material framstår det som att företaget rör sig allt längre ifrån sina rötter som statligt bolag och mer mot ren affärsmässighet. De går mer mot en mer finansiellt hårdnackad styrning i likhet med amerikanska ROI-ideal. En av intervjupersonerna påpekar dock att det amerikanska ROI-tankesättet uppenbarligen kan och bör ifrågasättas med erfarenheterna av den finansiella krisen. Lernia beskriver att företagskulturen präglas av en humanism vilket innebär att de finansiella värdena aldrig kommer att slå igenom fullt ut, för då har de inga medarbetare kvar. Det är människorna som är vår produktionsfaktor, så risken är inte så stor att det skulle bli problem på grund av bara finansiella mål, menar företaget. Den svenska företagsmodellen har kanske varit mer medarbetarcentrerad i jämförelse med den nordamerikanska som är mer processinriktad. Risken är en kortsiktig kapitalistisk struktur med dålig hållbarhet.

Det nya sättet att mäta är mer prestationsbaserat där man belönar utefter prestationer vilket, enligt Lernia, ger en bättre feedback gentemot medarbetarna. Medarbetarnas prestationer

kopplas på ett tydligare sätt till kundnytta och affärsnytta. På frågan om de kan tänka sig att ta tillbaka konceptet med balanserade styrkort så blir svaret följande:

”Inte troligt. När BSC infördes handlade det mycket om att den förra VD:n var vän med en universitetsprofessor som var väldigt engagerad i BSC. Styrkortet har varit bra på många sätt om än något administrativt betungande. Hade vi inte bytt koncernchef, hade vi nog haft kvar det.”

Citatet pekar på en företeelse som enligt Lindvall (2001) är vanligt förekommande. Inom företag byter man sällan tillbaka till tidigare arbetssätt om det inte föreligger synnerliga skäl. Olika chefer har sina filosofier om strategi och styrning och driver oftast dessa fullt ut. En återgång till det ”gamla” kan av många anses som ett misslyckande. Samtidigt finns det inom företagsstyrning en strävan efter ständigt förändring. Utveckling av Lernias verksamhetsstyrning är ett tydligt exempel där nya riktningar i styrningen kommit i anslutning till att företag fått ny VD och ledning. Av intervjuerna framgår att BSC-systemet var uttjänt och alltför byråkratiskt. Lernia arbetar nu vidare med att utveckla nya ramar för hur verksamhetsstyrningen ska bedrivas. En av intervjupersonerna beskriver arbetet på följande vis:

”Vi är inne i ett arbete att skapa intressanta och relevanta nyckeltal för alla verksamhetsområden. Vi har inlett ett arbete där verksamheterna tittar på vad det är för nyckeltal som bör framhävas, det är en pågående process som jag tror det är viktigt tar lång tid, viktigt att det blir integrerat med verksamheten, så att man inte har två olika system, ett som körs på papper och ett verkligt, (som i fallet med BSC). Detta är viktigt för dynamik och smidighet i systemet.”

Företaget kommer använda samma nyckeltal som tidigare men med större fokus på marknad och försäljning. Man ska jobba mer gemensamt med kunder. Av intervjuerna har det framkommit att det finns olika syn på huruvida BSC kommer att fortsätta tillämpas. Några har bilden att styrkortskonceptet kommer att finnas kvar medan andra håller fast vid att man helt och hållet släppt det. Klart står dock att Lernia går mot en ”hårdare” men effektivare styrning. Anledningen till att företaget vill lämna BSC är som en av intervjupersonerna uttrycker det:

”Det övergripande koncernstyrkortet går ju inte att applicera rakt ut i verksamheten, i mitt

område finns helt andra intressanta nyckeltal och relationer som är kritiska för framgång än på koncernnivå. Denna differens är ett problem. Jag har nu skapat ett styrkort som bygger på min verksamhet men är skyldig att redovisa uppåt, i ekonomiska tal.”

Av citatet framgår att nyckeltalen som bestämts på koncernnivå styrkortet använts på bolagsnivå, vilket inte är helt optimalt. Tanken med Lernias nya verksamhetsstyrning är att den ska bli betydligt mer affärsdriven och finansiellt inriktad. Efter att man nu lämnat BSC är förhoppningen från företags sida att varje verksamhet ska mätas efter sina specifika förutsättningar.

5. Avslutande diskussion

Vem hade för hundra år sedan kunnat ana att vi idag år 2009 skulle kunna genomföra blixtnabba finansiella transaktioner och företagsköp över ett nätverk av teknisk apparatur kallade datorer och Internet. Inte heller hade människor kunnat ana att handel med varor som inte fysiskt går att ta på skulle utgöra en central del av företagets ekonomi. Det står alltså klart att förutsättningarna för företagande radikalt har förändrats sedan industrialismens högborg. Det som skapar värde i företag idag skiljer sig markant i jämförelse med under industrialismen. Vi har genomgående refererat till utvecklingen av immateriella värden och den betydelse dessa har i modernt företagande. Verksamhetsstyrningen har haft en lång resa från att främst titta i backspeglarna till att skymta vilka strategiska vägar som finns i horisonten.

Uppsatsens utgångspunkt var att undersöka verksamhetsstyrningen i Lernia. Vi var intresserade av att studera vilka metoder och verktyg som har använts och hur dessa har förändrats över tid. Resultaten av undersökningen baseras på intervjuer med ett antal medarbetare som arbetar med verksamhetsstyrning samt dokumentation kring densamma. Genom vår studie har vi kommit till slutsatsen att Lernia har lämnat det balanserade styrkortet för att kunna rikta in verksamhetsstyrningen efter den nya affärsfilosofin. Lernia hade uppenbara problem med implementeringen av det balanserade styrkortet, det tog lång tid och den fulla tillämpningen av konceptet nåddes aldrig helt.

Renodling av finansiella nyckeltal, ett större affärsfokus genom hela företaget och en tydlig koppling mellan medarbetares prestationer och kundnytta (måldialog) är Lernias strategi för att nå framgång. Bortom det balanserade styrkortet finns enligt Lernia stora möjligheter att frigöra tankesättet om verksamhetsstyrning. Genom att sätta verksamheterna och deras olika förutsättningar i centrum samt välja ut de mest relevanta nyckeltalen menar företaget att man undanröjer det mesta av den byråkratiska och administrativt krävande verklighet som länge karakteriserat verksamhetsstyrningen. Lernia har rört sig mot en tydligare affärskultur med prestationsbaserade mätsätt, tydligare feedback mellan chef och medarbetare. Som ett resultat av det nya affärsfokuset har företaget lämnat det balanserade styrkortet för att i stället lägga tyngdpunkten på finansiella och mer affärskritiska nyckeltal. Vi anser emellertid inte att de tvunget behöver lämna det balanserade styrkorts-konceptet för att komma vidare. Vi tänker att Lernia skulle kunna ha behållit det balanserade styrkorts-konceptet genom att dra ner på antalet nyckeltal, förenklat formalia kring styrkortet samt reducera nyckeltalen till de verkliga

verksamhetskritiska. Ett mer lättskött och relevant styrkort med tydliga kopplingar mellan de olika perspektiven hade som vi ser det varit ett steg i rätt riktning. Genom att anta de utvecklade konceptet med strategikartor hade Lernia även haft möjlighet att se de olika kausalsambanden mellan de immateriella och finansiella nyckeltalen. Varje bolag och nivå bör mäta för sig för att få mer verksamhetsnära mått och resultat. Baksidan är att det blir svårt att göra några större övergripande paralleller på koncernnivå med sådana mått. Detta är en paradox som är en problematisk del i det balanserade styrkortet. Det verkar dock som att behovet finns att lämna det ”gamla” för att komma vidare i utvecklingen av verksamhetsstyrningen i företaget. Det balanserade styrkortet verkar ha skapat en form av mentalt fängelse för Lernia och det krävs att de går ifrån konceptet för att kunna utvecklas. Att man har gått ifrån BSC gör dem mer fria att börja om på nytt och skapa något som ligger i linje med ledningen företagsfilosofi.

Ett resultat av undersökningen och den främsta förklaringen till utvecklingen av verksamhetsstyrningen i Lernia är de VD-byten som skett under åren. I empirin har det framgått att de personer som varit ledande i företaget i stor grad har påverkat hur verksamhetsstyrningen bedrivits. Varje gång företaget bytt VD har också hela eller delar av verksamhetsstyrningen förändrats. Det verkar alltså handla mer om olika ledande personers styrningsfilosofier än vilka verktyg som fungerar bäst eller mest optimalt för verksamheten. På detta sätt blir det ingen kontinuitet i styrning och uppföljning. Samtidigt behövs det förändring för att driva verksamheterna vidare. Detta förefaller som ett dilemma utan absoluta svar.

Ambitionen från Lernias sida har kontinuerligt varit att värna om de immateriella värdena som personal, varumärke etc. Under perioden som det balanserade styrkortet användes var det tydligt att de immateriella värdena gavs en framskjuten position. Även om de aldrig nådde så pass långt i arbetet att de immateriella och finansiella nyckeltalen kopplades samman så gavs de immateriella värdena en viktig roll i diskussionen om vad som skapar värde i företaget. Detta förefaller rimligt med tanke på företagets verksamhet som till största delen utgörs av bemanning och utbildning, två tjänsteprodukter av immateriellt värdeskapande karaktär. En fara som vi identifierat med Lernias affärsfokus är att inriktningen på finansiella nyckeltal riskerar att ske på bekostnad av kundnöjdhet och medarbetarnöjdhet. Om man lägger mindre vikt vid de immateriella värden eller till och med slutar mäta dem kan det slå tillbaka på ett ackumulerat sätt senare. Ett gott finansiellt resultat är, som Lernia själva beskriver, inget värt

om inte kunderna och medarbetarna är nöjda över tid. Det handlar alltså om den långsiktighet som Norton och Kaplan beskriver är a och o i företagsplanering. Som vi ser det riskerar den långsiktiga planeringen, med hjälp av BSC, att ersättas med kvartalsorienterade finansiella nyckeltal och en kortsiktig kvartalsmentalitet. Om så sker är det väldigt olyckligt då Lernia som tjänsteföretag inom bemanning och utbildning till stor del är beroende av immateriella värden. Det bör dock påtalas att planeringen för styrning och uppföljning inte är slutförd och att vi därför inte kan dra den fulla slutsatsen om framtiden i Lernia.

En av de mer intressanta aspekterna av Lernias verksamhetsstyrning är den måldialog som vi redogjort för i analysavsnittet. Som tidigare nämnts syftar denna till att knyta medarbetarnas prestationer till kundnytta. På så vis blir detta också en tydlig kanal mellan chef och medarbetare. Måldialogen är ingen ersättning eller fullvärdigt alternativ till verksamhetsstyrningen men kan fungera som ett komplement. Syftet med måldialogen är att inkorporera medarbetardialog och affärsnytta, med andra ord såväl immateriella som finansiella värden. Vi ser detta som en god ambition och ett sätt att hålla kvar vid värnandet av de immateriella värdena. Även om en del av synen på immateriella värden får stå tillbaka kan företaget genom måldialogen se till att värna om de immateriella värdena, något som enligt oss är av stor betydelse för Lernia.

Efter att Lernia lämnat BSC har de enligt oss hamnat i ett strategi- och styrningsvakuum. Det balanserade styrkortet fångar en större bild av företaget och har en inriktning på långsiktighet. ROI-tankesättet är mer finansiellt fokuserat och kortsiktigt. En fråga som vi ställt oss är: om fallet med Lernias verksamhetsstyrning är en exemplifierande diagnos för företag som försöker röra sig förbi det balanserade styrkortet, dvs. tillbaka till kärnan i ekonomisk teori? I vår inläsning av litteratur om verksamhetsstyrning har vi kommit till slutsatsen att det inte finns en enskild modell eller teori som erbjuder ett alternativt till BSC. Det innebär att företag som lämnar BSC har att välja bland från hela paletten av verksamhetsstyrningsverktyg och teorier. Detta faktum kan som vi ser det både vara befriande men också förvirrande. Det balanserade styrkortet har under lång tid framstått som en gåva från ovan och lösningen på företag och organisationers alla mätproblem. Fallet med Lernia har dock visat att BSC inte på något sätt är allsmäktigt utan att det, precis som alla andra verktyg, har fördelar och nackdelar.

Att försöka fånga företag och organisationers verksamheter i specifika modeller ter sig allt

svårare i en omvärld som är konstant föränderlig och komplex. På detta vis måste styrning och uppföljning ses som en nödvändig förenkling och ett sätt att hantera föränderligheten och komplexiteten. Hur man än gör blir verksamhetsstyrningen som vi ser det en kompromiss av olika aspekter. Poängen är att försöka hitta de aspekter som är mest verksamhetskritiska och täcker in alla värdeskapande processer, immateriella som materiella. Det är denna kompromiss som Lernia måste finna för att nå framgång. Inom Lernia har det skett en stegvis process bort från det statliga, både vad gäller sammansättningen i ledningsgruppen och sättet att styra och följa upp verksamheterna. Det ännu tydligare affärsfokuset som nu antas pekar i en riktning där Lernia alltmer får egenskaperna av ett privat bolag.

Vår undersökning var en fallstudie kring Lernias arbete med verksamhetsstyrning. Att uppsatsen skulle komma att beröra frågeställningar om vad som kommer bortom det balanserade styrkortet hade vi ingen aning om från början. Med denna vetskap hade det varit intressant att studera hur verksamhetsstyrningen ser ut i företag som har lämnat det balanserade styrkortet. Ett uppslag för framtida studenter är således att studera vad verksamhetsstyrningen har att erbjuda bortom det balanserade styrkortet.

Litteraturförteckning

Tryckta källor

- Alvesson, M (2004) *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, Liber AB Kristianstad
- Alvesson, M & Sveningsson, S (2007) *Organisation, ledning och processer*. Studentlitteratur: Lund
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H (2005). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber
- Bengtsson, C. (2000). Hur hittar man en bra väg?, i Jarlbro, G. (Red.). *Vilken metod är bäst – ingen eller alla?* (s. 33-53). Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, E. och Bell, A. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber
- Cohen, J. (2005) *Intangible Assets – Valuation and economic benefit*. Wiley
- Dawson, P (2003) *Understanding Organizational Change –The Contemporary Experience of People at Work*. Sage Publications London
- Hand, J & Lev, B (2003) *Intangible assets. Values, Measures and Risks*. Oxford: Oxford University Press.
- Heracleous, L (2003) *Strategy and Organization – Realizing Strategic Management*, Cambridge University Press
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996) *The Balanced scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004) *Strategy maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Larsson, L. (2000). Personliga Intervjuer, i Ekström, M & Larsson, L (Red.). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. (s. 49-77). Lund: Studentlitteratur.
- Lindvall, J (2001) *Verksamhetsutveckling. Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Merchant, K och van der Stede, W (2007) *Management Control Systems*. Prentice Hall
- Merriam, S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Olve, N. G., & Wetter, M.(1999) *Balanced scorecard i svensk praktik*. Malmö: Liber ekonomi.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa Intervjuer (3:e uppl.)*. Lund: Studentlitteratur

Voelpel, S., Leibold, M. & Eckhoff, R. (2006). The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. *Journal of Intellectual Capital*. (1), 7, 43-60

Intervjupersoner

Göran Fridh – Personaldirektör, Lernia, 2009-04-17

Jörgen All Flood – VD Lernia College, 2009-05-06

Jonas Svensson – Affärsområdeschef Lernia College, 2009-05-15

Dokument

Dokument om måldialog

Balanserat styrkort för hela Lerniakoncernen

Balanserat styrkort på bolagsnivå

Internetkälla

www.lernia.se, 2009-05-10

Underlag för intervjuer

Bakgrundsinformation

Vilken befattning har IP?
Vilken utbildning har IP?
Vilka arbetsuppgifter har IP?

Strategi och styrning

Hur har strategier kommunicerats historiskt i Lernia?
Vilka långsiktiga respektive kortsiktiga mål anser du att Lernia vill förmedla?
Hur uppfattar du att din organisation ser på/värderar medarbetarna/personal?
Hur ser du på problematiken med att relatera interna planeringsverktyg (strategi, planer, BSC, budget) till den externa redovisningen?
Anser du att det fungerar/är rimlig att mäta personalfrågor?
Hur ser du på din roll i ledningen?
Hur tänker du kring immateriella tillgångar?

Balanserade Styrkortet

När tillkom BSC?
Utifrån vilka behov tillkom det balanserade styrkortet?
Märktes skillnader i organisationen som konsekvens av införandet?
Förändrades chefsrollen på något sätt i samband med införandet?
Var BSC lönsamt i förhållande till kostnad?
Kändes resultaten i BSC relevanta, dvs kunde måtten som togs fram användas för uppföljning?
Förmedlades samtliga strategier genom BSC?
Hur utbildades personalen i användning av BSC?
Hade varje enhet styrkort, och isåfall, användes dessa alltid aktivt?

Var handlingsplanerna som ställdes upp konkreta nog att arbeta utifrån?

Hur viktigt anser du att medarbetarperspektivet i BSC är i Lernias fall?

Vilken påverkan har BSC haft på dig?

Vad anser du om att BSC tagits bort som strategiverktyg?

Organisationsförändring

Vilka anledningar finns det enligt dig till att BSC tagits ur bruk?

Hur anser du att tillämpningen av måldialogen kan förbättra för Lernia?

Vad innebär enligt dig organisationsförändringen som skedde från 1:e oktober 2008?

Måldialog

Vilket syfte anser IP att måldialogen fyller?

Hur upplevs måldialogen som styrmedel, tillämpning och eventuellt om den tillämpats på IP?

Hur anser du att måldialogen skiljer sig från BSC?

Ledningens syn på mätning av Immateriella värden

Hur upplever du att ledningen ser på mätning av immateriella värden?

Vilka är behoven, kraven och önskemålen kring mätning av nyttan med immateriella värden?

Om icke-finansiella nyckeltal hade kunnat mätas mer konkret, hade då företaget satsat mer på att utveckla dessa tillgångar?

Personalens syn på mätning

Hur upplever du att personalen har reagerat/uppfattat BSC?

Hur upplever du att personalen ställer sig till användandet av måldialogen?

Övrigt

Har IP något mer att tillägga?

Instruktion för måldialog och lönesamtal

Måldialogen ska hjälpa dig och din chef att tydliggöra hur din arbetsinsats bidrar till Lernias konkurrenskraft och hur du kan utveckla din kompetens för att ännu bättre kunna skapa värde för Lernias kunder. Lönesamtalet baseras på bedömningarna som görs i måldialogen.

Praktiskt

Du som medarbetare och din chef ska förbereda måldialogen genom att läsa igenom och fylla i blanketten t.o.m. avsnitt 3. Dokumentet kan fyllas i digitalt eller för hand, men när du och din chef träffas för måldialog ska ni ha med era ifyllda blanketter i pappersform. Under måldialogen diskuterar du och din chef igenom bedömningar och utvecklingsplanering, för att ni ska nå en samsyn. Chefens måldialogsblankett blir ert ”original”-dokument och detta skriver ni båda under när samtalet avslutas. Ev. justeringar gör ni vid sittande bord innan mötet avslutas. Ta en kopia på dokumentet innan ni skiljs åt, så att ni båda har samma version av dokumentet. Din chef ansvarar för originalet. Samma dokument ska användas vid lönesamtalet. Uppgifter i dokumentet kommer att samlas in och sammanställas av HR för analys av kompetenssituationen i koncernen. Uppgifterna sparas i tre år.

Bedömningsnivåer

Presterar utomordentligt

- Uppvisar utomordentliga kunskaper och färdigheter
- Fullgör alltid sina arbetsuppgifter på bästa sätt oberoende av hur arbetsituationen runt omkring ser ut
- Levererar arbetsprestationer med mycket hög kvalitet
- Uppfattas som auktoritet

Presterar mycket bra

- Uppvisar välutvecklade kunskaper och färdigheter
- Anpassar sig lätt till nya situationer och uppgifter
- Levererar arbetsprestationer med hög kvalitet
- Kan agera som handledare åt kollegor

Presterar bra

- Uppvisar goda kunskaper och färdigheter
- Anpassar sig till nya situationer och uppgifter
- Behärskar sina arbetsuppgifter och kan lösa problem som uppstår
- Arbetar självständigt

Har en del att förbättra

- Uppvisar grundläggande kunskaper och färdigheter
- Behöver ibland stöd och viss tid att anpassa sig till nya situationer och arbetsuppgifter
- Levererar varierande men godtagbar kvalitet
- Är i behov av handledningar och arbetar inom givna ramar

Har mycket att förbättra

- Uppvisar inte tillräckliga kunskaper och färdigheter
- Har svårt att anpassa sig till nya situationer och uppgifter
- Levererar inte tillräcklig kvalitet
- Är i mycket stort behov av handledning

Fyll i blanketten så här

Personuppgifter

- Tänk på att det är viktigt att fylla i alla personuppgifterna.
- Ansvarig chef är den person du har måldialogen med.

Bedömning av prestation

- För varje kompetenskrav bedöm på vilken nivå dina prestationer ligger, se

Bedömningsnivåer ovan.

- Motivera bedömningen kortfattat.

Ge några exempel på konkreta situationer då du verkligen visar på vilken nivå din kompetens är. Beskriv bakgrunden eller situationen, vad du bidrog med och vilket resultat det ledde till.

- Vilka mål hade du i utvecklingsplanen från föregående år? Har du nått målen?

Kontrollera att du tagit hänsyn till dessa i bedömningen. Motivera om målen av någon anledning inte längre är relevanta för bedömningen.

Avslutningsvis gör du en sammanvägd bedömning. Du kan då ha gjort en viktning om du anser att kompetenskraven har olika betydelse för ditt uppdrag.

- Din chef gör på samma sätt.

Utvecklingsplanering

- Fyll i den eller de områden som du anser vara viktigast att utveckla.

Skriv upp vilket mål du vill uppnå och beskriv vilken aktivitet som du anser kan hjälpa dig leda till att du kan uppnå målet. Du och din chef skriver under dokumentet när måldialogen genomförts.

Lönesamtalet

En tid efter måldialogen kommer din chef att kalla till ett nytt samtal. Då får du information om din preliminära löneökning. Bedömningen i måldialogen ligger till grund för löneökningen.

- Chefen tar med sig originaldokumentet till lönesamtalet.

Du och din chef skriver åter under dokumentet när ni haft lönesamtalet. Med din underskrift bekräftar du att lönesamtalet är genomfört.