



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Kandidatuppsats

FEKK01

VT 2009

FRÖSUNDA

-

**Ekonomistyrning inom ett privat vård-
och omsorgsföretag**

Handledare:

Olof Arwidi
Rolf Larsson

Författare:

Mikael Alserud
Catharina Hemmings
Ted Sahlström
Erik Themner

Sammanfattning

- Examensarbetets titel:** Frösunda – Ekonomistyrning inom ett privat vård- och omsorgsföretag.
- Seminariedatum:** Torsdagen den 4 juni 2009
- Ämne/kurs:** FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
- Författare:** Mikael Alserud, Catharina Hemmings, Ted Sahlström, Erik Themner
- Handledare:** Olof Arwidi och Rolf Larsson
- Fem nyckelord:** Målöverensstämmelse, Balanserat styrkort, Frösunda, Ekonomistyrning, Vård och omsorg.
- Syfte:** Syftet med vår uppsats är att beskriva och analysera hur ett företag inom den privata vård- och omsorgssektorn ur ett ledningsperspektiv arbetar med ekonomi-styrningsmetoder för att bli mer effektiva och skapa högre resultat på en marknad där man inte kan konkurrera med lägre pris
- Metod:** Vi skriver vårt arbete utifrån fallstudiemetoden och med detta belysa ett specifikt fall, Frösunda. Vi kommer att använda kvalitativa metoder som grund för vår datainsamling genom främst intervjuer.
- Teoretiska perspektiv:** För att besvara uppsatsens frågeställning har vi valt att använda teorier från författare såsom Merchant & Van der Stede, Kaplan & Norton, Alvesson & Sveningsson och Grönroos. Detta för att sätta ett språk på och för att kunna beskriva de metoder Frösunda arbetar med.
- Empiri:** Vår empiri kommer främst att bestå av material vi har insamlat vid de olika intervjutillfällena.
- Resultatdiskussion:** Vi har kommit fram till att formuleringen av mål i en organisation kräver mycket arbete och att det behöver genomsyra hela organisationen för att skapa en gemensam riktning och målöverensstämmelse. En förutsättning för detta är tydliga mål och att man mäter dessa på rätt sätt. Frösunda strävar efter säkrad kvalitet genom motiverad och kompetent personal samt organisatoriskt lärande genom olika processverktyg.

Abstract

- Title:** Frosunda – Management control in a private healthcare company
- Seminar date:** Thursday the 4th of June 2009
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 ECTS-cr
- Authors:** Mikael Alserud, Catharina Hemmings, Ted Sahlstrom, Erik Themner
- Advisors:** Olof Arwidi och Rolf Larsson
- Keywords:** Object alignment, Balance Scorecard, Frosunda Management Control, Private Healthcare.
- Purpose:** The purpose of research question is to describe and analyze how a company in the private healthcare business is using management control methods to become more efficient and produce higher return on a market where you can not compete with lower prices.
- Methodology:** A case study design is applied, and by this we have analysed a specific company, Frosunda. Our research method is based on data collected from the interviews we have made.
- Theoretical perspectives:** To answer the study's question, we have used different theories from researchers such as Merchant & Van der Stede, Kaplan & Norton, Alvesson & Sveningsson and Gronroos. These theories have helped us in putting Frosundas work into words.
- Empirical foundation:** Our empirical data will mainly consist of the information collected during the interviews.
- Results discussion:** We have found that translation of the objectives of an organization requires a lot of work throughout the organization to provide a common direction and objective alignment. A prerequisite for this is clear and defined targets that you can measure properly. Frosunda is seeking quality by motivated and competent employees and organizational learning.

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	6
1.1 Bakgrund	6
1.1.1 Val av fallföretag	7
1.2 Ämne	8
1.3 Problemdiskussion	10
1.4 Problemformulering	12
1.5 Syfte	12
1.6 Avgränsningar	12
2. Fallstudiemetod	15
2.1 Undersökningsdesign	15
2.2 Genomförande	16
2.3 Intervjuer	17
2.4 Val av intervjuobjekt	19
2.5 Trovärdighet och äkthet.....	21
2.6 Metodologiska överväganden.....	22
3. Teori	24
3.1 Problematik kring styrning.....	24
3.2 Introduktion till styrning	25
3.3 Resultatstyrning.....	25
3.3.1 Balanserat styrkort.....	28
3.4 Handlingsstyrning	31
3.5 Personal- och kulturstyrning	33
3.6 Organisatoriskt lärande	35
3.7 Tjänstekvalitet	37
4. Empiri.....	39
4.1 Frösundas övergripande styrning	39
4.2 Resultatstyrning.....	39

4.2.1 Balanserat styrkort.....	42
4.3 Handlingsstyrning	46
4.4 Personal- och kulturstyrning	49
5. Analys.....	54
5.1 Resultatstyrning.....	54
5.1.1 Balanserat styrkort.....	58
5.2 Handlingsstyrning	60
5.3 Personal- och kulturstyrning	62
6. Resultatdiskussion.....	66
6.1 Fortsatt forskning	69
7. Källförteckning	71
7.1 Skriftliga källor	71
7.2 Muntliga källor.....	72
7.3 Elektroniska källor	73
8. Bilagor	74
Bilaga 1	74
Bilaga 2	75
Bilaga 3	77
Bilaga 4	78

1.0 Introduktion

I uppsatsens inledande kapitel kommer vi att presentera bakgrunden till uppsatsämnet och vårt fallföretag. Därefter tar vi upp problematiken som finns kring ämnet, presenterar vårt syfte och de avgränsningar av ämnet som är viktiga för läsaren att känna till.

1.1 Bakgrund

Inom vården skedde under åren 1975 till 1995 en avreglering och decentralisering med syfte att minska statlig detaljreglering av kommuner. Kommunerna fick under den här perioden större ansvar för vård och omsorg i Sverige. År 1985 erbjöds möjligheten att lägga ut primärvårdsverksamhet på privat entreprenad för första gången och 1987 slöts de första avtalen i privat regi (Leidgren, 2007).

Sedan 1990-talets början har antalet vård- och omsorgsföretag ökat och kommuner och landsting har överlätit de tjänster den offentliga sektorn tidigare ansvarade för till privata vård- och omsorgsföretag. Trots hög tillväxt och utveckling är privat verksamhet idag fortfarande bara en liten del, cirka 10-12 procent, av svensk vård. (Nutek, 2007)

Den privata vård- och omsorgssektorn är uppdelad i tre segment: hälso- och sjukvård, omsorg och tandvård. Ungefär 70 procent verkar inom det privata marknadssegmentet för hälso- och sjukvård. Segmentet omsorg utgör ungefär 17 procent och tandvård cirka 13 procent. Omsorg består av särskilda boenden och

öppna social insatser. Företag inom vård och omsorg är generellt sett mikroföretag med upp till tio anställda. Dock är det annorlunda inom renodlade omsorgsföretag som ofta är större aktiebolag (Nutek, 2007)

Utvecklandet av en starkt växande marknad för privata företag inom sektorn för vård av funktionshindrade i Sverige vilar på Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) och Lagen om assistansersättning (LASS), som båda kom 1993. LSS har som syfte att ge personer med funktionsnedsättning bättre levnadsvillkor genom bland annat personlig assistans, daglig verksamhet och boende i familje- eller servicehem. LASS är en kompletterande lag till LSS för de personer som behöver utökad vård som inte omfattas av reglementet inom LSS. Både LSS och LASS är centrala inom vård- och omsorgsbranschen då de ger funktionshindrade rätt till offentligt bekostad vård. Vård som går under dessa lagar betalas i första hand av kommunen och därefter försäkringskassan. (Hemsida, Frösunda).

Inom marknaden för stöd och service för funktionshindrade skiljer sig konkurrensen mellan de olika affärsområdena. Inom affärsområdet personlig assistans, finns det huvudsakligen fem stora aktörer, exempelvis Attendo och Carema, samt drygt 400 mindre (Lena Alserud, Frösunda). Processen fungerar så att kommunen kontaktas av en funktionshindrad kund, brukaren, som utvärderas och en plan fastställs för hur många timmar denna kund ska få vård i veckan. När rättigheterna enligt lagarna väl är beviljade är personen, eller dennes gode man, fri att välja vem som ska leverera servicen, antingen en av de privata aktörerna eller kommunen. Eftersom priset är fast och redan satt av kommunen måste aktörerna konkurrera genom att prestera högst kvalitet (Hemsida, Frösunda).

1.1.1 Val av fallföretag agerar

Vårt fallföretag heter Frösunda LSS AB och är verksamt på marknaden för vård och omsorg där de är en av de ledande aktörerna i Norden inom stöd till personer med funktionsnedsättning. Företaget har funnits sedan 1987 men har sedan dess

utvecklat sin verksamhet betydande. Frösunda erbjuder idag tjänster inom personlig assistans, boende och daglig verksamhet i Sveriges alla län, liksom i några av de nordiska grannländerna. Frösunda startade sin verksamhet ur en grundläggande idé: "[...] att personer med funktionsnedsättning ska kunna vara delaktiga i samhället och ha möjlighet att ta del av dess utbud av aktiviteter och upplevelser." (Hemsida, Frösunda)

Frösunda blev under 2007 uppköpt av ett danskt riskkapitalbolag, Polaris Equity. De nya ägarna har för avsikt att bolaget ska bli dubbelt så stort inom de närmaste åren. De lägger fokus på att utveckla den befintliga ekonomistyrningen och på att både försöka kostnadseffektivisera och kvalitetssäkra processer inom företaget genom nya system (Johan Fredriksson, Frösunda). Vi vill med hjälp av detta fallföretag belysa hur man arbetar i ett vård- och omsorgsföretag för att styra organisationen till att bli mer effektiv och samtidigt bibehålla eller öka servicens kvalitet.

1.2 Ämne

Målet med styrandet av en organisation kan beskrivas som att få alla medarbetare i en organisation att jobba åt samma håll på ett så gynnsamt sätt som möjligt. Ekonomistyrningen blir följaktligen aktiviteten att påverka de anställda till att arbeta mot samma mål. Ekonomistyrningens metoder och verktyg kan användas som hjälpmedel av ett företags ledning i arbetet att styra och motivera medarbetarna till att jobba så kongruent som möjligt mot den uppsatta strategin och de primära mål företaget satt upp (Merchant & Van der Stede, 2007).

Att medarbetarna i en organisation inte följer strategin beror generellt på tre olika faktorer, var och en för sig eller tillsammans. Den första är att medarbetarna inte vet vad organisationen förväntar sig av dem, brist på riktning, och därför helt enkelt inte gör det som önskas för att uppnå företagets mål. Brist på motivation är den andra faktorn vilken innebär att medarbetarna vet vad som förväntas men inte gör det eftersom det inte överensstämmer med deras egenintressen. Den tredje

faktorn är personliga begränsningar och uppstår när medarbetarna vet vad som förväntas av dem och är tillräckligt motiverade att göra bra ifrån sig men på grund av bristande kunskap eller liknande hinder inte kan utföra ett bra jobb (Merchant & Van der Stede, 2007).

För att nå målöverensstämmelse är det därför viktigt för en organisation att ha ett mätsystem som fokuserar på enhetens strategi då mätsystemet uppmärksammas av alla inom organisationen. När en organisation tar fram sitt mätsystem bör det göras efter hur organisationen förväntas skapa framtida hållbart värde samt vad företaget har för huvudsaklig inriktning på sin verksamhet (Kaplan & Norton, 2004).

I vår uppsats har vi valt att göra en fallstudie på företaget Frösunda som verkar inom branschen för privat vård och omsorg. Vi finner detta intressant då branschen under de senaste 20 åren haft en hög tillväxt i Sverige. Genom olika företagsekonomiska modeller kommer vi att visa på hur Frösunda arbetar med styrning, målöverensstämmelse, kvalitet och lärande. Vi kommer att använda teorier för att kunna kategorisera och beskriva vad för metoder och verktyg Frösunda arbetar med. Vi har dels valt att titta på hur företaget använder sig av de tre olika styrformer som Merchant & Van der Stede (2007) framställer: resultatstyrning, handlingsstyrning och personal- och kulturstyrning. Dessa tre styrformer kan ledningen på olika sätt använda för att uppnå att medarbetarna följer företagets strategi och strävar efter att nå målen som man satt upp. Vi har även valt att titta på hur vårt fallföretag jobbar för att mäta målöverensstämmelse genom att applicera Kaplan & Norton's teorier om det balanserade styrkortet. För att kunna föra en tydlig diskussion om hur lärandet går till i företaget har vi valt att inkludera teori som berör lärandet i organisationer och förutsättningar för ett effektivt lärande i organisationer från Alvesson & Sveningsson och Crossan et al. Eftersom även kvalitet är ett centralt begrepp för Frösunda, och därmed också för vår uppsats, har vi valt att inkludera ett avsnitt om tjänstekvalitet vilket vi har hämtat från Grönroos.

1.3 Problemdiskussion

Frösunda kan mäta årets resultat, omsättning och olika slag av tillväxtnått för att skapa sig en uppfattning om verksamheten bedrivs på ett önskvärt sätt. Ur ett ägar- och ledningsperspektiv är måtten både vanligt förekommande och praktiska. Men för att styra en hel organisation måste man hitta mål som motiverar hela personalstyrkan, som stämmer överens och leder till att det gemensamma övergripande målet och visionen inom företaget uppfylls. Man kan lätt luras att tro att det finns motsättningar mellan att å ena sidan bedriva en vinstgenererande verksamhet, för att sedan å andra sidan försöka skapa så hög vård- och omsorgskvalitet som möjligt. Detta grundar sig på fördomar om att effektivisera vården bara för att det privata företaget ska kunna skapa högre vinst, och att kvaliteten per automatik blir sämre genom försök för att effektivisera. Redan gjorda studier visar dock på att det i praktiken inte finns några sådana motsättningar (Johan Fredriksson, Frösunda). Vår empiri kom även den att motbevisa tesen om motsättningar. Detta kom att bidra till ett nytt fokus på uppsatsens inriktning.

På marknaden för vård och omsorg fungerar Frösunda och dess konkurrenter som pristagare och kan därför inte konkurrera genom prissättning. Det går därmed inte att placera sig i olika priskategorier för att särskilja sig från konkurrenterna. Istället måste de omvänt konkurrera genom att erbjuda bäst och mest tjänst till det satta priset. Med andra ord handlar det om att erbjuda en servicetjänst av högre kvalitet än konkurrenterna. Det går ändå att se detta som en form av priskrig då det som sker i slutändan är sänkt pris på servicen. Men eftersom att priset är fast är det istället kvantitet eller kvalitet som ökar.

Ett första problem i att säkra kvaliteten och få personalens handlingar att leda till ett positivt resultat ligger i hur man motiverar personalen. Enligt Merchant & Van der Stede (2007) finns det flera förklaringar till hur man får personalen att följa företagets strategi, vilka vi kommer att ta upp och analysera. Den tjänst Frösunda säljer är tekniskt begränsad i den mån att kvaliteten skapas helt i personalens kompetens och bemötande av brukaren. Möjligheten att investera i teknisk

utrustning för att uppnå konkurrensfördelar ter sig således vara begränsad. Konkurrensfördelar skapas därför främst genom en motiverad och kompetent personal (Johan Fredriksson, Frösunda). Men att motivera hela företaget och all personal genom ekonomiska resultatmått kan visa sig svårt. Frösunda består till största del av personal som står i mycket nära kontakt med brukaren av tjänsten. Man kan säga att det är dessa personer som är Frösundas produkt och det är deras handlande som måste styras för att ge brukaren en känsla av hög livskvalitet och nöjdhet. För att motivera personalen och styra deras arbete är olika former av ekonomiska mått i sig självt inte att föredra utan andra metoder måste till som komplement (Merchant & Van der Stede, 2007).

Merchant & Van der Stede (2007) tar upp olika metoder som alla används i någon uträkning hos företag för att styra personalen. Metoderna har sinsemellan olika styrkor och svagheter som göra att de passar mer eller mindre bra beroende på situation och syfte. Vi kommer att försöka förklara Frösundas styrning genom att använda dessa teorier för att beskriva olika förlopp och styrningsförsök inom företaget och kategorisera de olika processer de använder.

Det andra problemet som finns på den marknad vårt fallföretag verkar på, och som grundar sig i det första problemet, är att mäta kvaliteten på tjänsten. För det första kan kvaliteten endast mätas efter det att tjänsten är utförd. Den tjänst som Frösunda utför är inte standardiserad utan skiljer sig åt från fall till fall, sträcker sig över lång tid och skiljer sig åt i intensitet. För det andra finns det svårigheter med att mäta vad det var i den anställdes handlande som ledde fram till den upplevda kvaliteten. För det tredje behöver inte det beteende som leder fram till hög kundnöjdhet i det ena fallet, leda till samma upplevelse i ett andra fall då upplevelsen är högst subjektiv. Om företaget konkurrerar med hjälp av tjänstens kvalitet och ämnar upprätthålla så hög kvalitet som möjligt, givet det pris kommunen betalar, är det av vikt att definiera begreppet och hur detta mäts. Genom Grönroos teorier om detta kommer vi att försöka reda ut hur Frösunda arbetar med kvalitet i sina tjänster.

Ett tredje problem är att sprida och befästa kunskap om de handlingsmönster som man identifierat leder fram till, av kunden upplevd, hög kvalitet. Man måste skapa

en organisation som tar till vara på nya erfarenheter, och som sedan sprider och lär ut kunskapen i organisationen. Vi har tagit hjälp av teorier från Alvesson & Sveningsson och Crossan et al. för att visa på hur Frösundas personal uppmuntras till lärande, kunskap och till att försöka skapa en gemensam kultur.

1.4 Problemformulering

Hur arbetar Frösunda med ekonomistyrning för att effektivisera organisationen och säkra kvaliteten på tjänsten utan att höja kostnaden men ändå bibehålla eller öka sitt eget resultat?

1.5 Syfte

Syftet med vår uppsats är att beskriva och analysera hur ett företag inom den privata vård- och omsorgssektorn ur ett ledningsperspektiv arbetar med ekonomistyrningsmetoder för att bli mer effektiva och skapa högre resultat på en marknad där man inte kan konkurrera med lägre pris.

1.6 Avgränsningar

Vi kommer i vår uppsats att fokusera på hur Frösunda arbetar för att styra verksamheten efter att bolaget blev förvärvat av riskkapitalbolaget Polaris Equity. Tiden då Praktikertjänst AB ägde företaget kommer endast att presenteras i syfte att få en helhetsbild av företaget och dess historia. Vi har valt Frösunda på grund av att det för det första enligt oss är intressant att studera hur man i ett renodlat tjänsteföretag, där konkurrensmöjligheten genom pris är begränsad, arbetar med ekonomistyrning. För det andra eftersom företaget precis blivit uppköpta av ett riskkapitalbolag kan tänkas stå inför betydande förändringar och ökat fokus på ekonomistyrning. I vår uppsats kommer vi att titta på hur man styr processerna

inom fallföretaget samt hur man involverar och motiverar personal i företaget genom att applicera tre olika klassiska ekonomistyrningsteorier mot verkligheten i Frösunda. Presentationen av företaget i det empiriska avsnittet kommer således främst att innehålla fakta som berör de ämnen vi valt att undersöka och är införskaffade genom undersökningar och intervjuer från företaget. Vi har valt att inte titta på hur ledarskapet inom organisationen ser ut. Vi menar att ledarskapet i sig är en form av redskap för styrning och är därför intresserade av om de använder redskapet i fråga men inte hur de i så fall går till väga. Ämnet är så pass omfattande att det skulle kunna vara ämne till en egen uppsats i sig. Vi är väl medvetna om att denna avgränsning gör att vi inte lyckas skapa en bild som är applicerbar på alla områden inom Frösunda, men tror trots detta att vi kommer att kunna presentera en fullgod bild av företaget och dess verksamhet för att kunna genomföra en intressant och givande analys.

Eftersom ägarbytet ägde rum relativt nyligen är flera av förändringsprocesserna under utveckling varför dess slutgiltiga form heller inte är klar. Detta gör att hur företaget arbetar kan komma att förändras något i förhållande till den bild som vi förmedlar. Dock har vi valt att observera företagets styrprocesser ur ett mer övergripande perspektiv och vi menar att dessa processer i stora drag kommer att förbli oförändrade.

Något som försvårade framställandet av våra slutsatser var att en del av den information som gjorts tillgänglig för oss inte fick redovisas i fullständig form i uppsatsen. Det rör främst känsliga nyckeltal men också utformningen av de olika balanserade styrkortet samt exakt hur de mäter resultat. För att lösa problemet har vi försökt att beskriva måtten ur mer generella termer och för att kunna belysa dess natur och problematik utan att beskriva dem i detalj.

När vi närmat oss företaget har vi fokuserat på ledningen. Detta då vi främst är intresserade av vilken form eller vilka former av ekonomistyrning som de använder sig av. Vi har därför valt att inte intervjua personer längre ner i organisationen då vi anser att valet av styrmetod är en ledningsfråga även om implementeringen och upplevelsen av denna äger rum längre ner i organisationen.

Vi har använt fakta från engelsk litteratur vilket har inneburit att teorier och modeller har översatts till svenska. Vi har valt att använda oss av motsvarande svenska ord som hör till de engelska begreppen för att få en mer lättläst och tydlig text.

2. Fallstudiemetod

I följande kapitel kommer vi att presentera de forskningsmetoder vi valt och hur vi har gått tillväga vid insamlandet av empiri och teori till uppsatsen. Kapitlet kommer att avslutas med en diskussion om metodologiska överväganden.

2.1 Undersökningsdesign

Vi har valt att använda oss av fallstudie som undersökningsdesign för vår uppsats. Det som skiljer en fallstudie från andra metoder är att forskaren vill belysa unika drag för ett specifikt fall (Bryman & Bell, 2005). Detta stämmer in på vårt tillvägagångssätt för undersökningen av Frösundas organisation. Kvalitativa forskningsmetoder i form av intervjuer kommer att ligga till grund för vår datainsamling. Valet av en kvalitativ metod passar vår arbetsgång bättre än vad en kvantitativ metod skulle ha gjort då vi inte fokuserar på statistik som kännetecknar den kvantitativa forskningsmetoden (Bryman & Bell, 2005). Vi har tagit avstånd från organisationens konkreta siffror och istället fokuserat på de metoder och modeller som används. Vid uppsatsskrivandets start var vi heller inte medvetna om vilken information vi skulle komma att få tillgång till och hur omfattande den skulle vara. Fokus visste vi dock skulle ligga inom området ekonomistyrning, främst med inriktning på Frösundas styrning för att kvalitetssäkra och kostnadseffektivera.

När forskningsarbetet i en fallstudie är av kvalitativ form är det induktiva synsättet mellan teori och forskning att föredra. Vid användandet av en induktiv

ansats är teorin resultatet av en forskningsinsats, forskaren skapar då en frågeställning baserat på data från intervjuer, undersökningar och observationer (Bryman & Bell, 2005). Man hämtar således först in empiri och utifrån denna skapar man egen teori och hypoteser. Man brukar säga att ”teori genereras utifrån empiri” (Metodföreläsning, Peter Svensson, 7e april).

2.2 Genomförande

Den metod vi valt för att införskaffa primärdata består av semistrukturerade intervjuer med anställda från Frösunda. Genom att genomföra intervjuer med nyckelpersoner från olika affärsområden inom företaget har vi försökt skapa oss en bild av hur företaget arbetar med de frågor vi är intresserade av men också hur verksamhetschefer och medarbetare på verksamhetsnivå upplever att detta fungerar.

För att närma oss fallföretaget Frösunda började vi med att genomföra en semistrukturerad intervju med företagets CFO, Johan Fredriksson. Andra intervjuer har genomförts med Lena Alserud, Susanne Knutson, Susanne Wik och Jenny Lansink samt en uppföljande intervju med Johan Fredriksson.

Sekundärdata har samlats in för att komplettera den subjektiva information vi fått från insamlingen av primärdata och därmed få en mer objektiv bild av Frösunda som företag samt av hur marknaden de verkar på fungerar. Sekundärdata kommer främst att bestå av information från företagets hemsida. Utöver information om företaget har vi samlat teori från adekvata teorier, främst inom området för företagsekonomisk styrning och målöverensstämmelse, men även teorier om lärande och tjänstekvalitet. De företagsekonomiska styrningsmodellerna består främst av teorier från Kaplan & Nortons och Merchant & Van der Stede men kompletteras som ovan nämnt med teorier om tjänstekvalitet från Grönroos och lärande från Alvesson & Sveningsson. Vi har även tagit del av magister- och kandidatuppsatser via Lunds uppsatsdatabas XERXES. Främst för att få en

uppfattning om uppsatsen utformning och layout men även för att finna modeller och teorier som är kopplade till vårt ämnesval.

2.3 Intervjuer

Vi är intresserade av att dels få reda på bland annat hur Frösunda arbetar med ekonomistyrningsmodeller för att säkerställa kvaliteten och till vilken grad de anställda känner sig motiverade och delaktiga i denna process. För att få reda på denna typ av företagsspecifik information har vi valt att genomföra intervjuer av kvalitativ metod i semistrukturerad form. Denna typ av intervjumetod ger oss möjlighet att styra vilka teman vi vill att intervjun ska beröra samtidigt som den är så pass ostrukturerad att den intervjuade själv får välja vad han eller hon vill fokusera på inom ämnets ramar. Den intervjuade får således möjlighet att ta upp vad han eller hon anser vara betydelsefullt och centralt vilket leder till djupare information inom specifika områden (Bryman & Bell, 2005). Att vi har ett specifikt tema, i form av ekonomistyrning, vi vill diskutera resulterade i att den semistrukturerade formen föredrogs framför den ostrukturerade. En annan orsak till användandet av den semistrukturerade formen var för att säkerställa intervjuernas jämförbarhet eftersom vi är flera som genomför intervjuerna (Bryman & Bell, 2005).

För att förbereda den intervjuade skickades en intervjuguide (bilagor 1-4) ut med teman vi syftade att beröra under intervjun. Att presentera syftet med uppsatsen hade som syfte att göra dem mer införstådda för att öka intervjuns kvalitet och användbarhet. Intervjuguiden fungerade även som stöd för intervjuaren i form av en lista på vilka teman som skulle beröras. Givet den semistrukturerade intervjuns form där följd och formulering är av underordnad betydelse visade sig den här typen av minnesanteckningar vara hjälpsamma. Våra intervjuobjekt var även innan intervjuns start medvetna om bakgrunden till intervjun, syftet med den och vad den skulle användas till.

De intervjuade präglas naturligtvis av sina subjektiva upplevelser vilket vi måste vara medvetna om när vi förhåller oss till resultatet. Samtidigt är det just deras upplevelser av arbetet för att kvalitetssäkra servicen som vi är intresserade av. Samtliga av de intervjuade är anställda av Frösunda och har, med undantag för Johan Fredriksson, varit det under den tid av förändring som infunnit sig efter ägarbytet 2007. Vi ansåg att detta var en viktig förutsättning för att göra intervjuerna så relevanta som möjligt. Eftersom intervjuobjekten fortfarande är anställda av Frösunda kommer vissa av de ämnen vi berör kanske att vara känsliga för dem att svara på. Ett försök att komma runt problemet med osanningsenliga svar på känsliga frågor gav vi alla respondenterna och företaget möjligheten till att vara anonyma.

Den första intervjun med Frösundas CFO, Johan Fredriksson, hade ett bredare och mindre definierat syfte än övriga intervjuer, vilket resulterade i att intervjun var av semi-strukturerad karaktär. Detta eftersom vi, i denna första och inledande intervju, inte ville konstruera en konstgjord målkonflikt utan låta honom berätta om de eventuella problem och svårigheter som existerade. Följdfrågor användes sparsamt, men i den mån det behövdes och då kanske framför allt för att förtydliga eller säkerställa att vi uppfattat svaret korrekt. Vi är medvetna om att Johan Fredriksson är tillsatt efter det att företaget bytt ägare i syfte att driva igenom rådande förändring vilket sannolikt gör honom partisk. Dock gör det att vi genom intervjun fångar upp ledningens bild av hur förändringen går till och vad den innebär för organisationen.

Samtliga intervjuerna pågick i ungefär en timma. För att fullständigt kunna koncentrera och fokusera på samtalen med intervjuobjekten spelades alla intervjuer in. En annan orsak till det valet av dokumentation var att vi inte ville missa något genom bristfälliga anteckningar. Nackdelen med att spela in intervjuer är att det kan få den intervjuade att känna sig mindre avslappnad och därigenom svara annorlunda och vetskapen om att allt man säger faktiskt finns inspelat och dokumenterat. För att reducera den negativa effekten av inspelning inledde vi varje intervju med att bekanta oss med den respondenten och låta dem bekanta sig med oss och syftet med intervjun ytterligare för att skapa en mer avslappnad atmosfär. Denna metod uppmuntras också av Bryman & Bell (2005).

Efter intervjun lyssnade hela gruppen igenom intervjun innan arbetet med transkriberingen tog vid. I en första version försökte vi att transkribera ordagrant för att inte påverka resultatet av intervjun. I nästa steg gick vi igenom och omformulerade den transkriberade intervjun för att stryka under och förtydliga det vi uppfattat som viktigast. Det handlade dock mest om att översätta talspråk till ett mer formellt och lättläst språk, detta i enlighet med vad Bryman & Bell (2005) skriver i Företagsekonomiska forskningsmetoder. För att kunna reda ut eventuella oklarheter förbehöll vi oss rätten att återkomma till respondenterna för följdfrågor. Denna rätt har vi också utnyttjat i form av telefonsamtal då oklarheter eller frågetecken dykt upp under skrivandets gång. Intervjuerna kom att användas som underlag för att skapa en bild av hur arbetet fortskrider på Frösunda och möjliggöra för användning av citat i uppsatsen. Genom att intervjua personer anställda på olika hierarkiska plan möjliggjorde även intervjuerna en jämförelse av deras bild av ekonomistyrningen i företaget.

2.4 Val av intervjuobjekt

Vår inledande intervju genomfördes på Frösundas huvudkontor i Solna Stockholm med CFO, Johan Fredriksson. Johan Fredriksson har varit anställd som CFO i ett och ett halvt år. Han har tidigare erfarenhet från ett liknande företag i en liknande förändringsprocess. Innan det har han arbetat inom landstinget i ett tiotal år. Hans erfarenheter har bidragit med ökad förståelse dels för branschen i fråga, men också för den problematik Frösunda ställs inför och hur de arbetar med att hantera den. De ämnen som vi diskuterade med Johan Fredriksson finns presenterade i Bilaga 1.

De intervjuer som följde var med Linda Knutsson och Susanne Wik. Intervjuerna med Linda Knutsson och Susanne Wik utfördes också på huvudkontoret i Frösundaviken, Stockholm. Målet med dessa intervjuer var att undersöka målöverensstämmelsen på verksamhetsnivå då båda tidigare jobbat som verksamhetschefer och har omfattande kompetens inom ämnet. Respondenterna valdes utefter våra önskemål om att få fram Frösundas ekonomistyrning ur

verksamhetsperspektiv samt hur kommunikationen fungerar inom olika affärsområden.

Linda Knutsson är tjänsteområdeschef för all boendeverksamhet inom Frösunda och är utbildad personalvetare. Hon har jobbat på företaget i tre år och började som verksamhetschef för en boendeenhet i Täby, Stockholm. Intervjun hade en semistrukturerad utformning och behandlade ämnen som motivation, rekrytering, kommunikation och möjliga målkonflikter (Bilaga 2).

Susanne Wik är tjänsteområdeschef för all coachingverksamhet och har jobbat i koncernen cirka nio år. Denna intervju gick till på samma sätt som den med Linda Knutsson och berörde också samma ämnesområden. Både intervjun med Linda Knutsson och den med Susanne Wik utgick från samma intervjuguide (Bilaga 2).

Intervjun med personalchef Lena Alserud var nummer fyra i ordningen och skedde relativt naturligt eftersom vi haft en väletablerad kontakt med Lena Alserud och hon hjälpt till från början i vår uppsatsprocess. Vi ville undersöka hur företagets kultur och normer har påverkar de anställda. Vi frågade även om eventuella målkonflikter finns inom organisationen och hur de hanterar dessa problem (Bilaga 3). Intervjun med Lena Alserud skedde över telefon och spelades in via en ljudupptagare i mobiltelefonen. Alla intervjuer har blivit inspelade och transkriberade.

Vi har också intervjuat Jenny Lansink, affärsområdeschef för personlig assistans nordost. I denna intervju behandlades samma ämnen som tidigare intervjuer men med fokus på hur det fungerar inom personlig assistans (Bilaga 2).

För att komplettera empirin valde vi att genomföra en uppföljningsintervju med Johan Fredriksson. Intervjuns var att inhämta fördjupande information om Frösundas arbete med det balanserade styrkortet (Bilaga 4).

2.5 Trovärdighet och äkthet

Vid undersökningar av kvalitativ karaktär är begrepp som validitet och reliabilitet svårare användbara eftersom dessa förutsätter att det är möjligt att komma fram till en enda absolut bild av den sociala verkligheten (Bryman & Bell, 2005). Vid utförandet av kvalitativa undersökningar finns inte denna absoluta bild utan Bryman & Bell (2005) menar på att det kan finnas mer än en och vanligtvis många fler beskrivningar om denna verklighet. Bryman & Bell (2005) föreslår användandet av andra mätverktyg som motsvarar validitet och reliabilitet. Dessa kriterier presenteras som trovärdighet och äkthet.

Begreppet trovärdighet innehåller flera delkriterier som alla har en koppling till de begrepp man använder inom kvalitativ forskning. Dessa är bland annat tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att kunna styrka och bekräfta sin forskning. Vid genomförandet av undersökningar av fallföretag är det lätt att den verklighet som beskrivs inte överensstämmer med andra människors bild av samma företag. Det är för företaget viktigt att känslig intern information och affärshemligheter inte läcker ut, vilket har lett till att visst intern material inte har delgivits oss av säkerhetsskäl. Vi har valt att transkribera våra intervjuer och få dessa godkända av intervjupersonen så att vi är säkra på att det material vi presenterar är godkänt av vårt fallföretag och de personer vi intervjuat. Att styrsystemet är under utveckling bör inte påverka trovärdigheten då det är tillräckligt långt kommet för att ge oss en tydlig indikation på, och beskrivning av, hur ledningen ämnar gå tillväga i syfte att styra verksamheten.

Det andra delkriteriet är överförbarhet vilket vi i denna uppsats inte kommer att lägga någon större vikt vid. Eftersom vi undersöker ett specifikt företag ser vi inte att detta material vi kommer fram till har någon större överförbarhet till en annan miljö eller ett annat företag. Det resultat som utformas från en fallstudie kan generellt inte tillämpas på andra fall, det vill säga att studien har ingen extern validitet (Bryman & Bell, 2005). Vi anser ändå att studiens resultat kan ligga till grund för generaliserbara men branschspecifika slutsatser för den privata vård- och omsorgssektorn.

Att kunna styrka och konfirmera sina insamlade data är av stor betydelse. Det kan i många fall vara svårt att objektivt tolka insamlad information, Bryman & Bell (2005) menar att detta i samhällsvetenskaplig forskning är nästintill omöjligt. Viktigt för forskaren är därför att kritiskt tolka insamlat material och försöka att se informationen ur flera perspektiv. Forskaren skall även försöka slå fast i vilken mån det presenterade materialet är sanningsenligt. Intervjuformen är en mycket subjektiv form av empirisk datainsamling och sanningsenligheten är därför svår att bestämma. De intervjuade personerna beskriver sin uppfattning om fallföretaget verksamhet och svaren påverkas givetvis av många faktorer. Till exempel inställningen till den intervjuade personen, viljan att presentera företaget ur ett positivt perspektiv och så vidare.

Förutom de ovan nämnda kriterierna diskuterar man i kvalitativa undersökningar även begreppet äkthet. Inom ramen för detta begrepp klarlägger man om forskaren ger en tillräckligt rättvis bild av de åsikter och uppfattningar som respondentpersonerna givit. Bryman & Bell (2005) skriver att en orättvis bild kan orsakas av en ensidig utgångspunkt. Inom vår metod kan detta vara en kritik eftersom endast chefer intervjuats. Denna del av metodproceduren handlar också om hur vi till exempel tolkar informationen från intervjuerna och rättvist återger informationen. Detta underlättas väsentligt av det faktum att alla intervjuer är transkriberade och godkända av respondenterna.

2.6 Metodologiska överväganden

Vi har som tidigare nämnt använt en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer och en djupgående undersökning av fallföretagets ekonomistyrning. Alternativet hade varit att använda sig av till exempel enkäter och observationer för att få en mer precis bild av anställda på olika nivåer i företaget. Svårigheter med denna typ av metod skulle bland annat ha varit att huvudkontoret ligger i Solna vilket tidsmässigt inte skulle ha fungerat. Även enkäter är tidskrävande och

resultatbortfallet är ofta ganska stort vilket innebär att intervjuer bedömdes som den lämpligaste metoden.

Nackdelar med vår metod kan vara att vi endast intervjuat ett fåtal personer vilket kan leda till att vi får en snedvriden uppfattning om hur företagets ekonomistyrning utförs. Ett större antal intervjuobjekt hade varit att föredra, men har tyvärr inte varit möjligt tidsmässigt. Genom ett bredare spektra av intervjuer skulle vi erhållit en mer aktuell bild av företaget och fått mer åsikter och tankar att bygga vår empiri utifrån. Att intervju anställda på alla nivåer av företaget hade möjligtvis gett en mer rättvis bild av företagets styrningsmetoder. Med tanke på de tidsmässiga begränsningar som funnits gjordes en bedömning att empiri från högre uppsatta chefer passar uppsatsens syfte bättre.

Med enkäter eller strukturerade intervjuer på ett stort antal anställda hade vi fått en större pålitlighet i vår empiriska datainsamling. Insamling i form av enkäter hade dock lett till en annan form av information än den mer djupgående information kvalitativa intervjuerna gav.

För att undvika de problem som kan uppstå då ett intervjuobjekt är släkt med en av oss bakom uppsatsen har vi undvikit kontakt dessa två emellan. Intervjun genomfördes istället av en av de övriga gruppmedlemmarna som inte tidigare har varit i kontakt med Lena Alserud.

Innan insamlingen av data hade vi en hypotes om att det fanns målkonflikter mellan ägarens krav på kostnadseffektivisering och medarbetares vilja att behålla de resurser som upprätthåller hög tjänstekvalitet. Denna problemhypotes avfärdades emellertid då vi i vårt empiriskt insamlade material upptäckte att så inte var fallet. Framförallt gav intervjuerna en samlad bild av att problemen inom organisationen var av annat slag.

3. Teori

I detta avsnitt kommer vi att ta upp teorier vilka alla är kopplade till vårt fallföretag och syfte. Bland dessa finns styrningsteorier, lärande och teori om tjänstekvalitet.

3.1 Problematik kring organisationsstyrning

Strategi beskriver hur en organisation har för avsikt att skapa värde för dess intressenter (Kaplan & Norton, 2004). Strategi vilar således på grunden att man inom organisationen delar en gemensam uppfattning om vart man är på väg och vilka mål man gemensamt vill uppnå. Merchant & Van der Stede (2007) menar att de tre huvudsakliga kontroll- och styrproblemen är brist på riktning, brist på motivation och personliga begränsningar. Problematiken som ofta finns inom organisationer är hur man hanterar dessa problem och hur man förmedlar lösningen på att skapa värde för intressenterna. Problematiken med styrning inom organisationer består vanligtvis av att olika delar inom organisationen behöver styras på olika sätt. Ett av de viktigaste kriterierna inom ekonomistyrning är att målen inte är tvetydiga. Mål kan oftast bli detta om de anställda har olika syn på vilka mål som är primära för organisationen. Oklarhet skapas även av förändringar i organisationens omgivning, förändringar kan nämligen medföra nya mål eller radera gamla. Vid denna typ av förändringar är det viktigt att organisationen och de anställda blir medvetna om dessa nya mål och strategier så att tvetydighet utesluts.

3.2 Introduktion till styrning

Merchant & Van der Stede (2007) gör en skillnad mellan tre olika typer av styrning: resultatstyrning, handlingsstyrning, personal- och kulturstyrning. Resultatstyrning går ut på att man styr genom att sätta upp tydliga mål för vad som ska uppnås men att man låter vägen dit vara osagd. Handlingsstyrning innebär att man säkerställer att anställda utför vissa handlingar som är fördelaktiga för organisationen. Personalstyrning är utformad för att få anställda att utföra den önskade uppgiften på ett för de själva tillfredställande sätt. Kulturstyrning formar organisationens beteendenormer och uppmuntrar anställda att övervaka och influera varandras beteenden. Vanligen pratar man om personal- och kulturstyrning som en gemensam styrform då dessa ofta implementeras tillsammans. Dessa tre former av styrning finns mer eller mindre i alla organisationer.

3.3 Resultatstyrning

Merchant & Van der Stede (2007) menar med resultatstyrning att företaget sätter upp övergripande mål, ofta av finansiell karaktär, och att personalen blir belönade efter prestation och arbetsinsats. Vad gäller belöningar behöver de, inom ramen för resultatstyrning, inte enbart bestå av ekonomisk kompensation. Jobbsäkerhet, befordran, självständighet och erkännande är också belöningar som kan användas för att uppmuntra anställda att skapa bra resultat. Resultatstyrning skapar meritokratier, man belönar de mest begåvade och hårdast arbetande anställda istället för de som arbetat längst tid inom företaget eller har de rätta sociala kontakterna (Merchant & Van der Stede, 2007).

Resultatstyrning påverkar handlingar eftersom det får anställda att vara medvetna om konsekvenserna av handlingarna de utför, man begränsar inte anställda att utföra vissa handlingar, utan de anställda är berättigade att utföra de handlingar som de själva tror ger bäst resultat. Metoden utvecklar på så sätt ett friare

arbetssätt och möjlighet till större motivation bland anställda. När man kopplar belöningar till resultatet påminner man hela tiden de anställda om vilka resultat som är viktiga och motiverar dem att uppnå dessa resultat. Resultatstyrning är positivt på så sätt att den uppmuntrar anställda att upptäcka och utveckla sina förmågor samt hur man ska handla för att gynna organisationen i stort (Merchant & Van der Stede, 2007). Genom att sätta upp mål för olika enheter inom organisationen, ger man den möjligheten till att vara mer flexibel. Därigenom kan lokala eller tillfälliga marknadsförändringar hanteras, utan att beslut om hur detta ska gå till behöver fattas på högre nivå i organisationen (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Resultatstyrning är en förebyggande styrform som kan lösa en rad olika styrproblem. Väldefinierade resultat gör att anställda vet vad som förväntas av dem och uppmuntrar dem till att göra vad de kan för att åstadkomma önskat resultat. Motivationsproblem kan också lösas med resultatkontroll då det förmår anställda att prestera för att maximera chanserna att nå det resultat som organisationen önskar. Genom resultatstyrning kan företaget också locka till sig och behålla anställda som har förtroende för sin egen kompetens. Slutligen ger resultatstyrning chefer en översikt om hur olika strategier, enheter och anställda presterar. Om prestationerna inte når upp till förväntningarna kan cheferna ändra på strategierna, ersätta enhetscheferna eller förändra den operationella processen (Merchant & Van der Stede, 2007).

Vid implementering av resultatkontroll är det viktigt att definiera prestationsdimensionerna, Merchant & Van der Stede (2007) föreslår att detta sker i fyra steg. Det första steget beskriver att mål som sätts och mätningarna som görs formar de anställdas syn på vad som är viktigt inom organisationen och de mål som företaget tycker är viktiga att uppnå.

Det andra steget är att tydligt definiera de mål man ämnar nå och att dessa mål tydligt kan uppföljas och mätas. Mätningar är mycket viktigt för att resultatkontroll ska fungera. Vilken typ av mätning man använder sig av brukar skilja sig på de olika organisatoriska nivåerna. På de högre nivåerna är det vanligast att man mäter resultat av finansiell karaktär. På lägre chefsnivå är det

vanligare att resultaten utvärderas i form av operationell data som är mer kontrollerbar på lokal nivå, till exempel arbetstimmar per producerad enhet, dagsförsäljning och så vidare. Det kan beskrivas som en blandning av effektivitet, kvalitet och leveranstid. På mellanorganisatorisk nivå måste cheferna översätta de finansiella målen till operationella mål (Merchant & Van der Stede, 2007).

Det tredje steget berör hur man sätter prestationsmål. Prestationsmål påverkar de anställdas beteende på två grundläggande sätt. De ökar motivationen genom att förse anställda med klara mål. Prestationsmål tillåter människor att tolka sin egen prestation. Människor tar inte åt sig av återkoppling och kritik om de inte kan tolka den och det är viktigt att verkligen jämföra verklig utfall med förväntat resultat. Detta så att inte personliga åsikter kommer in och påverkar (Merchant & Van der Stede, 2007).

Belöningar i incitamentskontrakt, vilket är det fjärde steget, kan vara vad som helst som den anställda värderar högt som till exempel: löneökning, bonus, befordring, jobsäkerhet, tilldelning av arbetsuppgifter, erkännande eller makt. Man kan också använda sig av bestraffningar, sådant som de anställda ogillar, till exempel degradering, chefers ogillande, inte få möjlighet till belöningar som ges till jämlika eller till och med avskedande (Merchant & Van der Stede, 2007).

Resultatstyrning är ett väletablerat styrningsinstrument men för att styrningen skall bli så effektiv som möjligt krävs det att tre grundläggande förutsättningar är uppfyllda: att organisationen kan fastställa vilka resultat som är önskvärda, att resultatmålet är kongruent och att resultatet kan mätas effektivt (Merchant & Van der Stede, 2007).

Organisationen måste alltså känna till vilka resultat som är önskvärda och de önskvärda resultaten måste kommuniceras effektivt till de anställda. Målen som mäts måste vara kongruenta med organisationens verkliga mål, annars motiverar man anställda till felaktiga handlingar. Resultatmätningar är bara användbara om de förser anställda med information om önskvärheten i handlingarna som utförts. Om resultatet som mäts är utom kontroll får man inte ut någonting av resultatmätningen. Bra handlingar leder inte nödvändigtvis till bra resultat och

ibland glöms dåliga handlingar bort. Om många okontrollerbara faktorer påverkar resultatmätningen är resultatstyrning inte effektivt. Den sista punkten för att få en effektiv resultatstyrning är att mätningen framkallar rätt beteende i en given situation (Merchant & Van der Stede, 2007).

3.3.1 Balanserat styrkort

Ett hjälpmedel nära relaterat till resultatstyrning för att utarbeta och utvärdera sin strategi och sina mål är det balanserade styrkortet vilket har lyfts fram av Robert S. Kaplan och David P. Norton (1996 a). Tanken med det balanserade styrkortet är att det ska hjälpa organisationen att belysa de olika perspektiv och faktorer som är viktiga för att man ska kunna skapa något som är långsiktigt hållbart. Ett vanligt problem som uppstår i organisationer är till exempel att ekonomiavdelningen ser saker ur ett finansiellt perspektiv medan sälj- och marknadsavdelningarna ser saker ur ett marknadsföringsperspektiv. Genom det balanserade styrkortet kan de som styr en organisation förmedla till medarbetarna vilka kriterier som måste uppfyllas för att man ska ha möjlighet att skapa värde på lång sikt (Kaplan & Norton, 2004).

I den enklaste och vanligaste formen innefattar det balanserade styrkortet fyra kriterier: finansiellt, kunder, processer och lärande och tillväxt. Finansiella kriterier sätts upp utifrån aktieägarnas synvinkel genom olika nyckeltal. Kundkriteriet syftar till att sätta upp mål och mäta hur man framstår gentemot kunderna och hur man bör agera mot dem. För att tillfredsställa både aktieägare och kunder är det viktigt att vara medveten om och sätta upp mål för vilka processer som företaget måste fokusera på. För att uppnå sin strategi är det också av vikt att organisationen vet hur den upprätthåller förmågan att förändra och förbättra sig (Kaplan & Norton, 1996 b).

Kaplan & Norton (1996 a) menar att när man använder sig av ett balanserat styrkort kommer man undan de problem som uppstår då företagets framgång endast mäts genom kortsiktiga finansiella mått. Det balanserade styrkortet kan

hjälpa de som styr organisationen att knyta ihop de långsiktiga strategiska målen med de kortsiktiga genom fyra olika processer. Dels bidrar styrkortet till att klargöra strategin och skapa samstämmighet mellan de olika kriterierna. Styrkortet blir också ett verktyg som gör det möjligt för ledningen att kommunicera den långsiktiga strategin både uppåt och neråt i organisationen så att den blir förståelig för olika avdelningar och individer. Det hjälper ledningen att planera genom att sätta mål, strategier och fördela resurser på ett sådant sätt att man driver organisationen i den långsiktiga strategiska riktningen. Slutligen skapar det balanserade styrkortet utrymme för återkoppling och lärande i form av att det hela tiden finns möjlighet att utvärdera om strategin fungerar genom att övervaka och mäta de olika kriterierna.

Sedan det grundläggande utarbetandet av det balanserade styrkortet har Kaplan & Norton (1996 b) fortsatt att utveckla sitt koncept genom att försöka visa hur företag kan använda informationen man får från styrkortet till att utveckla företagets strategi. Att se till att det finns stort deltagande hos dem som ska använda styrkortet vid utformandet av det, skapar fördelar genom att ju fler chefer som är införlivade med de interna målen desto bättre förståelse får de för företagets långsiktiga mål. Lyckas man skapa stort deltagande ökar också chanserna att engagemanget för att uppnå dessa mål blir större. För att se till att medarbetare strävar mot samma mål som företagets övergripande mål använder man sig vanligen av fyra olika processer, vilka förtydligas i följande stycken.

För att implementera en strategi måste man för det första börja med att översätta och klargöra visionen och skapa enighet till den (Kaplan & Norton, 1996 b). Visionen måste konkretiseras på ett sätt så att alla inom organisationen förstår den och det räcker exempelvis inte med ”vi ska erbjuda absolut bästa vård till våra kunder”.

För det andra är det viktigt att utbilda de som ska verkställa strategin och se till att kommunikationen inom företaget inte bara sker uppifrån och ner, alla medarbetare måste känna till strategin och vilken riktning de ska gå i för att strategin ska lyckas. Styrkortet kan användas av olika affärsenheter att kommunicera deras långsiktiga strategi till högsta ledningen. Genom att kommunicera detta nerifrån

och upp får ledningen information om huruvida affärsenheten använder sig av företagets långsiktiga strategi. Informationen kan också ligga till grund för återkoppling och ansvarsskyldighet. Kaplan & Norton (1996 b) menar att det är viktigt att kortsiktiga finansiella mål inte ska ses som tillfredställande om mätningar av andra tal visar att den långsiktiga strategin antingen fungerar dåligt eller inte efterföljs. Genom att kommunicera ut styrkortet skapar man engagemang och ansvarsskyldighet till företagets långsiktiga strategi. Det är viktigt att beakta att bara det att känna till företagets mål inte är tillräckligt för att ändra medarbetares beteenden. När man sätter mål för organisationens strategi bör man därför se till att översätta dessa i mål och mått för olika enheter och individer. En förhållandevis komplex aktivitet i kommunikationsarbetet är att koppla belöningar till prestationsmått. Det är vanligt att företag kopplar finansiella belöningar till prestation och det kan ses som en effektiv morot. Dock kan belöningar medföra risker. Om företaget exempelvis inte har rätt mått på sitt styrkort eller om inte mätningarna är pålitliga kan ett oönskat beteende komma att uppmuntras (Kaplan & Norton, 1996 b).

Den tredje processen har att göra med själva affärsplanerandet där det gäller att knyta ihop finansiella och strategiska mål och fördela resurser. Ett vanligt förkommande problem är att företag har en enhet som utarbetar den strategiska planen och en som utarbetar den finansiella och fördelandet av resurser. Detta leder ofta till att budgeten, som utarbetats av ekonomiavdelningen, är för svagt kopplad till den strategiska planen. Det leder i sin tur, enligt Kaplan & Norton (1996 b), till att det är budgeten som kommer att diskuteras på månads- och kvartalsmötena. Anledningen till att budgeten blir diskussionsunderlag är att man med hjälp av den enkelt kan se och jämföra faktiskt och budgeterat resultat för den givna tidsperioden. De enda gånger som man kommer att diskutera den strategiska planen är när det är dags att utarbeta en ny. Kaplan & Norton (1996 b) menar att bara uppgiften att utveckla ett balanserat styrkort tvingar organisationen att koppla ihop det strategiska planerandet med budgetprocessen och därför också säkerställa att budgeten understödjer strategin. Organisationen sätter upp mått och mål utifrån de olika perspektiv man använder sig av för att sedan fastställa vilka handlingar som tar de i riktning mot målet. Genom att sätta upp kortsiktiga delmål

kan organisationen kontinuerligt kontrollera att man rör sig i rätt riktning inom de olika perspektiven (Kaplan & Norton, 1996 b).

Den fjärde och sista processen berör återkoppling och lärande. Den grundläggande synen på styrkortet menar att organisationens chefer genom styrkortet ska kunna ha möjligheten att se om strategin som används fungerar eller ej. Styrkortet betonar organisationens gemensamma mål och vilka resultat, både finansiella och icke-finansiella, som organisationen tillsammans ska sträva efter. Styrkortet blir också en viktig del i att kunna se sambandet mellan orsak-verkan och med hjälp av detta kan man se huruvida strategin fungerar beroende på om det går att urskilja något samband. Med styrkortet underlättas granskningen av strategin vilket är grundläggande för det strategiska lärandet (Kaplan & Norton, 1996 b).

Vi är medvetna om att det även finns forskare och författare som både utvecklat konceptet och kritiserat användandet av det balanserade styrkortet. Bland de som visar på att Kaplan & Nortons teorier utvecklats är Olve et al. (2003) som menar att det balanserade styrkortet i Sverige har tagit något annorlunda form än grundkonceptet. Hanne Nørreklit et al. (2008) är kritiker som belyser problematiken om det verkligen finns ett orsak-verkan-samband i att använda detta som ett styrverktyg. Det finns fler som både risat och rosat det balanserade styrkortet, men vi anser att det är utanför uppsatsens referensramar att även ta upp ämnen som konceptutvecklingar och problematiken kring att använda sig av ett balanserat styrkort i styrningen av en organisation.

3.4 Handlingsstyrning

Handlingsstyrning är endast effektiv om organisationen kan bestämma vilka handlingar som är önskade eller oönskade, samt har möjlighet att säkerställa att de önskade handlingarna inträffar och vice versa. Om dessa krav är uppfyllda passar handlingsstyrning som styrform (Merchant & Van der Stede, 2007). Alvesson & Sveningsson (2007) utgår från Mintzberg och kallar vad som går att likna vid

handlingsstyrning för beteendestyrning. De förklarar att det då handlar om att "[...] utforma och övervaka arbetsprocesser." (2007).

Vidare delar Merchant & Van der Stede (2007) in handlingsstyrning i de fyra grundläggande formerna beteenderestriktioner, förebyggande granskning, övertalighet och ansvarsskyldighet för handlingar. För uppsatsen är det dock endast den sist nämnda av dessa former av handlingsstyrning som är relevant. För detta krävs för det första att det går att definiera vilka handlingar som är acceptabla eller oacceptabla. För det andra måste detta kommuniceras till de anställda. Kommunikationen kan ske antingen administrativt eller socialt. Administrativt sker det genom arbetsregler, policys och procedurer och företagets etiska riktlinjer. Önskade handlingar behöver inte uttryckas i skriven form utan kan också kommuniceras socialt och då på möten eller i privata samtal. Inom vissa yrken som till exempel advokater, läkare och vissa chefer hålls individer ansvariga för sina handlingar genom att de bör ha ett professionellt omdöme vilket de förväntas handla efter. För det tredje måste det vara möjligt att observera de anställdas handlingar vilket kan ske antingen genom nära kontinuerlig observation av närmsta chefen, periodisk övervakning eller genom aktivitetsrapporter. Allra helst ska man försöka uppnå en så hög grad av objektivitet i kontrollerna som möjligt för att försäkra sig om ett tillförlitligt resultat. För det fjärde krävs det att önskade handlingar belönas och oönskade handlingar bestraffas (Merchant & Van der Stede, 2007).

Ansvarsskyldighet för handlingar kan lösa alla tre av de styrproblemen som definieras av Merchant & Van der Stede (2007). Genom instruktioner för de önskade handlingarna kan brist på riktning undvikas och personliga begränsningar hanteras. Samtidigt hjälper belöningar eller bestraffningar till att skapa motivation (Merchant & Van der Stede, 2007).

Handlingsstyrning kan användas till att antingen förebygga eller upptäcka oönskade beteenden. Det är viktigt att skilja på detta då metoder som förebygger oönskade beteenden är den starkaste formen av styrning om den är effektiv. Det beror på att organisationen då slipper alla kostnader som skapas av oönskade beteenden. De upptäckande handlingsstyrningarna skiljer sig till den grad från

förebyggande att de ger signal först efter det att en oönskad handling inträffat. För att dessa ska vara effektiva krävs att det oönskade beteendet stoppas och effekterna korrigeras. Samtidigt kan ett upptäckande styrsystem ge en förebyggande effekt i och med att anställda blir medvetna om att de kontrolleras (Merchant & Van der Stede, 2007).

Alvesson & Sveningsson (2007) pekar på att det ofta i tjänsteföretag finns en extra styrkomponent i form av kunden. Det sker genom att kunden är en viktig del i utförandet av tjänsten antingen genom att hon detaljstyr hur den ska utformas eller genom att hon är med och utför den. Vid de tillfällen när kunden finns med i skapandet av tjänsten används ofta kvalitetsenkäter eller frågeformulär som hjälp för organisationen att styra personalens beteende eller handling. Styrningen blir då också preventiv då personalens vetskap om att den utvärderas motiverar den att agera i enlighet med vad som förväntas av dem.

3.5 Personal – och kulturstyrning

Personalstyrning bygger på anställdas naturliga vilja och förmåga att kontrollera och motivera sig själva. Styrformen fyller tre syften. Det första är att klargöra förväntningarna på den anställde. Det andra syftet är att säkerställa att varje anställd har möjlighet att göra ett bra jobb. I det innefattas att den anställde har kompetens och erfarenhet men också att rätt resurser finns tillgängliga. Det tredje syftet är att öka sannolikheten att varje anställd utför självövervakning. Det uppnås genom att se till att de anställda är motiverade att göra ett bra jobb och strävar efter att uppfylla företagets mål. Till grund för motivationen ligger en tillit till de anställdas samvete och strävan efter självförverkligande (Merchant & Van der Stede, 2007).

Merchant & Van der Stede (2007) identifierar tre metoder för att implementera personalstyrning. Den första metoden är att styra urvalet av personal. Det kan ske genom omfattande rekryteringsprocesser. Rekryteringsprocessen är en metod som också presenteras i Alvesson & Sveningsson (2007) som exempel på hur styrning i

vad de kallar för normativstyrning kan gå till. Det handlar om att hitta personer som ”[...] inte bara har kvalifikationer som är rätt, utan som också passar in i förhållande till organisationens värderingar, normer och attityder.” (Alvesson & Sveningsson, 2007). En andra metod är att utbilda befintlig arbetskraft vilket kan ske både genom formell utbildning som till exempel utbildningsdagar eller kurser men också informellt genom att mer erfarna individer lär de mindre erfarna allt eftersom. Den tredje och sista metoden går ut på att skapa förutsättningar för de anställda. Det kan dels ske genom att arbetsuppgifterna och tillvägagångssättet utformas på ett sätt som passar den anställde. Det kan också ske genom att den anställde får tillgång till de resurser han efterfrågar (Merchant & Van der Stede, 2007).

Kulturstyrning är konstruerad att uppmuntra till gemensam övervakning, en stark form av grupstryck på individer som avviker från gruppens normer och värderingar genom skapandet av en organisationskultur. Kulturer byggs på delade traditioner, normer, övertygelser, värderingar, ideologier, attityder och sätt att bete sig på. Kulturer i en organisation tenderar att vara relativt fasta över tiden även när mål och strategier ändras på grund av ändrat affärsklimat (Merchant & Van der Stede, 2007). Genom att påverka kulturen inom en organisation vill man styra de anställdas uppfattningar om omvärlden, om vad som är rätt och fel och motivation för att till sist få dem att agera på ett för organisationen önskvärt sätt (Alvesson & Sveningsson, 2007).

De kulturella normerna är inbäddade i skrivna och oskrivna regler som styr de anställdas beteende. Exempel på skrivna regler som syftar till att styra kulturen är företagets etiska riktlinjer, företagets vision och mission. Dessa syftar till att få de anställda att arbeta i samma riktning och mot samma mål. De kan verka för att försöka säkra kvaliteten i en tjänst eller vara, eller för att få de anställda att fokusera på att upprätthålla kundnöjdhet. För att skrivna regler och riktlinjer ska vara effektiva och tas på allvar av de anställda är det också viktigt att de stöds och efterlevs av ledningen (Merchant & Van der Stede, 2007).

Ett sätt att styra personalen genom organisationskultur är genom identitetsreglering. Det går ut på att man försöker påverka den anställdes självbild

till att stämma överens med de värden som organisationen står för. Detta kan ske genom att man på ledningsnivå försöker betona och framhålla vissa önskvärda egenskaper, till exempel serviceinriktad, för att få personalen att identifiera sig med att just vara serviceinriktad och sedan agera efter detta (Alvesson & Sveningsson, 2007).

3.6 Organisatoriskt lärande

”En lärande organisation är ett företag, som skapar meningsfulla strukturer och strategier för att förstärka och maximera det organisatoriska lärandet.” (Dodgson, 1993) Alvesson & Sveningsson (2007) sätter till skillnad från Dodgson följande definition på lärande. ”[...] organisatoriskt lärande innebär att organisationens rutiner, vilka kan liknas vid organisationens minne, förändras och ständigt anpassas till förändringar i omgivningen”. Organisatoriskt lärande är en dynamisk process som utvecklas med tiden och på olika nivåer i företaget. Lärande i organisationer innebär att man främjar både nytt lärande, framåtriktad reflektion, och undersöker vad som tidigare lärts, återkoppling. Genom den framåtriktade reflektions- processen bidrar individen med ny kunskap som kommer gruppen och organisationen till godo. Återkopplingsprocessen innebär istället att organisationen har inbäddad kunskap som individer inom organisationen delger sig och formas av Crossan et al. (1999). Organisatoriskt lärande kan således beskrivas som att anpassa och utveckla gemensamma föreställningar eller organisationskulturer, att utbyta och sprida erfarenheter, samt att dokumentera rutiner och handlingar (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Alvesson & Sveningsson (2007) liksom Crossan et al. (1999) framställer lärandet genom tre olika nivåer i organisationen: individuell nivå, gruppnivå och organisatorisk nivå. Inom dessa tre nivåer sker lärande genom fyra olika processer, nämligen intuition, tolkning, integration och institutionalisering.

Det första steget i modellen sker på individuell nivå och brukar kallas för intuition. Intuition är ett resultat av en undermedveten process som bygger på en

igenkänning av mönster. Beroende på olika individers tidigare erfarenheter ser denna erfarenhet, eller kognitiva karta som man också brukar kalla den, olika ut för olika människor.

Organisatoriskt lärande genom tolkning är det andra steget i denna modell, här sker en överföring från individ till grupp. Tolkningsprocessen går från tyst kunskap till verbal eftersom individer överför insikter, handlingar och skapar ett gemensamt språk. Strukturen på företaget är en av flera faktorer som kan påverka hur tolkandet skapas och sprids i organisationen. Omedvetet och medvetet skapar alltså individer ett gemensamt språk för att visa på gemenskap eller för att skapa en känsla av samhörighet. Det är också viktigt för personalen att skapa en gemensam förståelse och en gemensam kultur. Genom gemensam förståelse, kultur och språk kan man inom organisationen också skapa tolkande tillsammans.

När tolkningen istället blir inbäddad i gruppen kallas processen för integration. För att en arbetsgrupp ska kunna jobba enhetligt mot samma mål behövs det skapas en sorts kollektiv uppfattning om vad som är möjligt. Individerna inom företaget får då lära sig av varandra, kompromissa och skapa en gemensam bild av verkligheten som de sedan kan styra sina handlingar efter. Man skapar således koordinerade handlingar som involverar en större grupp människor, man integrerar kunskap.

Det sista steget av lärandet, institutionaliseringen, är processen varigenom de gemensamma föreställningarna sprids och utvecklas så att kunskap blir inbäddad i organisationens rutiner. På så vis kan organisationen lära individerna. Att få personal att vara kreativ och engagerad är också ett sätt att främja lärande inom organisationen. Nackdelen med att uppmuntra personal till att vara kreativa är om individer bidrar med förslag som ständigt avfärdas av organisationen. Då individen inte känner sig uppskattad kan istället motvilja och motstånd till förändring och nyinlärning ske och därmed bidra till en försämrade anpassningsförmåga (Alvesson & Sveningsson, 2007).

För att aktivt jobba med lärande inom en organisation är det av stor vikt att känna av och anpassa sig till förändringar i omvärlden. Det är även viktigt att

dokumentera och utveckla arbetsbeskrivningar och rutiner som de anställda kan ta hjälp ifrån för att underlätta lärande inom organisationen. Om en organisation saknar lärandeprocessen kan detta bland annat bero på individers oförmåga att förändra sig, en rädsla för förändring eller okunskap om hur man ser på sig själv (Alvesson & Sveningsson, 2007). Det är viktigt att kontinuerligt arbeta med lärande som en typ av konkurrensverktyg, både i form av framåtriktad reflektion och genom återkoppling (Crossan et al., 2002).

3.7 Tjänstekvalitet

Kvalitet är ett subjektivt begrepp eftersom upplevelser är olika och varierande från person till person. Grönroos delar in begreppet kvalitet i två dimensioner: förväntad kvalitet och upplevd kvalitet.

Förväntad kvalitet handlar om den uppfattning kunden har innan tjänsten brukas. Denna dimension grundar sig på ett antal faktorer så som pris, marknadsföring, varumärke, företagsnamn eller i kundens personliga värderingar. Marknadsförare måste därför vara mycket försiktiga vid utformning företagets marknadsföring så företaget inte i förtid ger för stora löften om service eller kvalitet som sedan inte kan hållas. På motsatt vis kan man även ge kunden överraskningar, genom att överträffa den förväntade kvalitet brukaren av tjänsten har (Grönroos, 2002).

Den andra dimensionen i Grönroos modell handlar om upplevd kvalitet och består av teknisk kvalitet och processens funktionella kvalitet. Den tekniska kvaliteten är vad kunden erhåller från företaget, alltså tjänsten som företaget producerar. Exempel på teknisk kvalitet är; maskiner, tekniska lösningar och sakkunskap. När man internt gör kvalitetsutvärderingar är det denna dimension man främst kopplar samman med begreppet kvalitet (Grönroos, 2002).

Den andra delen av förväntad kvalitet är processens funktionella kvalitet och svarar på frågan hur tjänsten förmedlas till kunden. Exempelvis den fysiska miljön, tillgänglighet och hur kunden uppfattar den levererade tjänsten. Inom

funktionella kvalitet har personalens attityder och beteenden en viktig betydelse, vilket medför att den funktionella kvaliteten har en central roll i tjänsteföretag då tjänster produceras och konsumeras samtidigt. Den Funktionella kvaliteten påverkas även av den fysiska omgivningen, alltså även miljön tjänsten produceras och konsumeras i är av stor betydelse för utfallet. Alla dessa attribut kan företaget direkt påverka både på ledningsnivå och på fältnivå. Det är också av vikt att ha kunnig, engagerad personal med rätt värderingar som kan öka kundens upplevelse genom personligt engagemang och genom serviceanda (Grönroos, 2002).

Kvalitet är således ett begrepp som är svårdefinierat och ytterst subjektivt eftersom människor har olika uppfattning och förväntningar på tjänsten. Kvalitet anses, enligt Grönroos som en nyckel till framgång. Inom tjänstebranscher spelar detta begrepp en central funktion, kvalitet anses ofta inom tjänsteföretag som ett utav företagens främsta konkurrensverktyg (Grönroos, 2002).

4. Empiri

I detta kapitel kommer vi att presentera resultatet av våra intervjuer och undersökningar. Empirin är kategoriserad utifrån de olika styrformerna som presenterats i teorin.

4.1 Frösundas övergripande styrning

Frösundas ledningssystem består av två grenar. Affärsplanering- och uppföljningssystem av både omvärlden och internt i företaget och kvalitetssystemet beskriver alla kärnprocesser på olika nivåer i organisationen. Frösundas kvalitetssystem består enligt Johan Fredriksson av tre huvuddelar. Den första är att detaljerat beskriva företagets huvudprocesser som att till exempel leverera en assistenttjänst, gruppboendetjänst och stödprocess. Den andra delen handlar om att försäkra sig om att processerna är implementerade, att de faktiskt följs. Den tredje delen av kvalitetssystemet är att utvärdera om processerna är adekvata och levererar tillräckligt (Johan Fredriksson, Frösunda).

4.2 Resultatstyrning

Eftersom Frösunda är ett privatägt företag blir resultatstyrning en naturlig del i hur man styr organisationen. Enligt CFO Johan Fredriksson har företaget blivit mer präglad av denna typ av styrning sedan Polaris Equity köpte upp företaget 2007.

Övergripande finansiella mål har utvecklats med primärt fokus på tillväxt, både genom effektivisering av processer samt genom företagsförvärv.

Jenny Lansink, affärsområdeschef för personlig assistans nordost, håller med om att Polaris Equitys engagemang har lett till nya mål och högre krav på framförallt tillväxt. De nya tydliga målen är mycket uppskattade bland personalen som upplever en ny affärsmässig anda. Men när det gäller till exempel vinstmarginaler menar hon att det är i stort sett oförändrat.

Systemet för vad organisationen ska prestera förekommer inte bara på ledningsnivå. "[...] när affärsplaneringen är klar så nöjer vi oss inte med det utan skruvar åt tumskruvarna ytterligare ett varv genom att ta fram vad vi kallar för affärsplan per individ." (Johan Fredriksson, Frösunda). Han förklarar att den totala affärsplanen för bolaget bryts ner på individnivå för operativa chefer. De får därmed personliga mål anpassade för sig, som de sedan blir utvärderade utifrån vid löne- och utvecklingssamtal. Utvärderingen sker två gånger per år men följs kontinuerligt upp genom olika månadsrapporter. På så vis försöker Frösunda aktivt att arbeta med att skapa tydliga mål för de anställda och skapa målöverensstämmelse genom att konkretisera övergripande mål ner på personnivå. Susanne Wik och Linda Knutsson berättar att de upplever att uppsatta mål blivit tydligare och lättare att förstå sedan uppköpet av Polaris Equity och att detta har ökat motivationen bland de anställda.

Belöningsystemen inom Frösunda är inte speciellt utvecklat och förekommer endast inom affärsområdet personlig assistans. Där är det uppbyggt på ett sätt som gynnar anställda som presterar och uppnår de mål som finns uppsatta deras personliga styrkort. Större delen av dessa belöningar är av ekonomisk karaktär och det finns ingen direkt koppling till hur länge man varit verksam inom organisationen (Lena Alserud, Frösunda). Inom boendeverksamheten finns inte några ekonomiska bonussystem till de anställda. För att motivera anställda är man istället noga med att se och berömma bra prestationer. Möjligheten att göra karriär inom organisationen blir också en form av belönings- och motivationsfaktor (Linda Knutsson, Frösunda).

Resultatstyrning med nyckeltal sker inom Frösunda både på högre och lägre nivåer i företaget. Till styrelsen rapporterar man mått bland annat tillväxt i absoluta tal och i procent, personalmarginal, EBITDA och EBITDA-marginal. Johan Fredriksson förklarar att de använder sig av EBITDA före avskrivningar eftersom företaget har så lite avskrivningar. De har en omsättning på 1,6 miljarder men bara avskrivningar på cirka 7 miljoner. Men även personalmarginal som personalkostnader i procent av totala intäkter och EBITDA och EBITDA-marginaler mäts. Personalkostnaden utgör Frösundas största kostnadspost. Små förändringar av personalmarginalen får således väldiga effekter på totala kostnader i slutändan (Johan Fredriksson, Frösunda).

Johan Fredriksson berättar att han och företagets VD månatligen träffar alla affärsområdeschefer i individuella möten och går igenom utfallet av deras affärsområde både finansiellt och operationellt. Under dessa möten diskuterar man vad som har gått dåligt och vad man har lyckats bättre med, med stöd av olika nyckeltal som mäts med kortare intervaller. Andra nyckeltal tas enligt Jenny Lansink fram en gång per år, och består av ledarindex, nöjdmedarbetarindex och nöjdukundindex. Dessa mätningar är av betydligt större karaktär vilket kräver mer resurser och fyller ingen funktion om de mäts och utvärderas varje månad. Vidare berättar också Johan Fredriksson att företaget har styrelsemöten sex gånger per år där alla nyckeltal och prestationer inom företaget utvärderas.

På affärsområdesnivå arbetar man inte lika omfattande med alla dessa mål utan enbart med några av dessa. På verksamhetsnivå ligger fokus istället på kunden, brukaren av tjänsten. Frösunda håller dock för tillfället på att utveckla nya system som ska leda till ökad medvetenhet och mer affärsmässighet även på lägre nivåer i företaget. Personer på verksamhetsnivå förses därför, som ett första steg, med rapporter som fångar både den ekonomiska och operationella verksamheten. Man håller även på att införa något man kallar för KPI:er (kritiska prestationsindikatorer) på verksamhetsnivå. Detta för att förklara, försvara och besluta om aktiviteter för att förbättra kvalitet och lönsamhet i verksamheten (Johan Fredriksson, Frösunda).

Kvalitet är ett mycket centralt begrepp som det diskuterats mycket om i Frösunda. Jenny Lansink menar att tjänstekvaliteten uppstår mellan brukare och medarbetare. För att kvalitetssäkra den förbindelse har varje brukare något som kallas för personlig genomförandeplan där det mycket konkret beskrivs vad som ska hända med kunden under de närmsta åren. När en ny kund väljer Frösunda arbetas målen fram av både kunden, uppdragschefen och den personliga assistenten, dessa uppdateras senare två gånger per år. Ambitionen är att målen ska vara så tydliga och konkreta som möjligt för att ge vägledning i arbetet med kunden. Jenny Lansink förklarar att varje kund har helt egna krav och förväntningar vilket gör att kvalitetsuppfattningen varierar från kund till kund. Följaktligen är den personliga genomförandeplanen ett viktigt verktyg för att kvalitetssäkra och se till att kunden får sina behov tillfredställda.

Både Lena Alserud och Johan Fredriksson pratar om hur viktigt det är att känna till vilka resultatmål som är önskvärda, både de hårda och mjuka talen. Frösunda försöker enligt Lena Alserud därför aktivt arbeta med att få alla berörda att kontinuerligt uppmärksammas på dessa mål och mått. Detta sker bland annat via utvecklingssamtal, intranätet och de personliga styrkortet.

4.2.1 Balanserat styrkort

Johan Fredriksson berättar att Frösunda använder sig av balanserad styrning där de sätter upp nyckeltal och processer gentemot flera olika intressegrupper. Inom organisationen Frösunda har de fyra huvudsakliga intressegrupper, kunder, medarbetare, myndigheter och ägare. Han menar att man inte skulle överleva särskilt länge om man bara strävade efter att uppfylla ägarnas intresse, utan ser kunderna, i form av brukaren, som den absolut viktigaste intressegruppen. Kommunen som också ses som kund är vanligen nöjd om den som brukar tjänsten är nöjd, men det är viktigt att se skillnaden på dessa båda kunder. Eftersom kommunen blir kund till Frösunda bland annat via entreprenadskontrakt har de dock ett antal kvalitetsuppföljningsmått som förmodligen inte brukarna följer. Då Frösunda verkar inom en bransch där det är väldigt viktigt att tjänsterna är

speciellt anpassade för kundernas individuella behov är detta något man jobbar mycket med. Därför har innehåller styrkortet flera olika KPI:er som mäter kundrelaterade processer som till exempel kundnöjdhet, tid tillsammans med assistent per kund och avslutade kundrelationer.

Johan Fredriksson menar att eftersom Frösunda är ett tjänsteföretag är medarbetarna företagets viktigaste resurs och därför lägger man stort fokus på dessa, företagets kostnader består till 85 procent av personalkostnader. Just eftersom man är ett service- eller tjänsteföretag menar Johan Fredriksson att kvaliteten i tjänsten helt och hållet beror på den enskilde medarbetarens beteende när han utför tjänsten. Det man levererar är inget som kan produceras i förväg, lagras eller kontrolleras utan medarbetarens insats vid varje specifikt tillfälle avgör kundens upplevda kvalitet. De har identifierat ledarskapet som en viktig faktor för att motivera och tillfredställa de anställda och därför mäter den största delen av personal-KPI:erna just ledarskap. Man jobbar även med att mäta medarbetarnas nöjdhet genom olika processer som sedan leder till att ansvarig chef får ge feedback och har ett krav på sig att ta tag i de problem som dyker upp. Detta leder slutligen till ett övergripande nöjdmedarbetarindex och ett ledarindex som används för att mäta hur väl man lyckas inom dessa områden. Utifrån dessa mätningar kan man sedan vidta åtgärder och utarbeta nya strategier (Johan Fredriksson, Frösunda).

När det gäller vård- och omsorgsföretag har man fler lagar och regler att hålla sig till än andra företag eftersom företagets verksamhet går ut på att vårda människor eller sköta om människor som inte klarar det själva. Om det exempelvis kommer fram att det råder missförhållanden på ett boende som bedrivs av Frösunda kan myndigheterna vidta åtgärder som att dra in deras tillstånd. Myndigheter är således en fjärde intressent på företagets balanserade styrkort, en part som helt enkelt inte går att ignorera. Eftersom det oftast är kommunen eller försäkringskassan som betalar för tjänsten men en tredje part som brukar den, funderar de på att föra in kommun som en separat intressent antingen under rubriken myndigheter eller under rubriken kunder på det balanserade styrkortet. KPI:er under den här rubriken syftar således till att försäkra att företaget uppfyller de krav som ställs från myndigheten (Johan Fredriksson, Frösunda).

Även om Johan Fredriksson menar att kunderna och medarbetarna är det absolut viktigaste kriteriet i Frösundas balanserade styrning, måste man ta hänsyn till och uppfylla ägarnas krav. Deras krav och intressen är framförallt av finansiell karaktär och KPI:erna består följaktligen av olika finansiella tal som soliditet, EBITDA och EBITDA-marginal samt tillväxt.

Vad gäller KPI:er är detta något som är relativt nytt för Frösunda att jobba med. Johan Fredriksson berättar att det är något som började ta fart när han kom in i verksamheten i september 2008. De affärskritiska processerna för varje intressegrupp är något som håller på att färdigställas under uppsatsens författande. I dessa ska man, tillsammans med personerna inom de olika verksamheterna, definiera vad det är man mäter när man mäter exempelvis ur medarbetarperspektivet eller hur man ska möta brukarnöjdhet. I dagsläget finns bara de finansiella måtten att tillgå eftersom dessa är standardiserade mått som är vanligt förekommande inom alla typer av företag.

Till sin uppbyggnad ser Frösundas styrkort ut ungefär som ett kalkylblad, längst till vänster ställer man upp de fyra olika perspektiven och sedan ska man kunna utläsa vilka processer som anses affärskritiska för respektive perspektiv. Antalet processer som kommer att vara kritiska för varje perspektiv vet Johan Fredriksson ännu inte, men han gissar att det kommer att hamna på 15-20 processer som Frösunda anser affärskritiska och varje process ska ha en KPI knuten till sig. KPI:n ska gå att mäta och ska uppdateras en gång per år utifrån till exempel resurser som man skjuter till, utfallet från förra året och prioriteringar. För varje affärsplaneringsvända kommer man sedan att göra bedömningen om vilken nivå som är lämplig att uppnå under kommande period. För varje KPI ska det också framgå vem som är ansvarig för att mäta, på vilket sätt man ska mäta och med vilken metod man ska mäta och periodiciteten i mätningarna (Johan Fredriksson, Frösunda).

Periodiciteten i mätningarna varierar beroende på vad det är man ska mäta. Beläggningsgraden på boenden, som Johan Fredriksson menar är en finansiell KPI eftersom det är en avgörande faktor för lönsamheten i företagets

boendeverksamhet, mäts veckovis. Antalet nya kunder är också en mätning man gör veckovis. Andra KPI:er, som kundnöjdhet, mäts mer sällan genom att man ringer runt till företagets 1500 kunder och helt enkelt frågar vad de tycker om Frösunda. Detta menar han, är inget som man kan göra veckovis utan en gång om året. Vissa KPI:er mäts också kvartalsvis eller månadsvis och vad som är avgörande för periodiciteten i mätningarna är vilken KPI det handlar om och hur den mäts, hur svårt det är att mäta den samt hur väsentligt det är att snabbt få löpande återkoppling på den eller inte. En del KPI:er som exempelvis beläggning är viktigt att få snabb, kort återkoppling på medan det inte är lika viktigt för andra saker som sjukfrånvaro där man vill fånga stora trender.

Det är de operativa cheferna som ansvarar för att nå målen, hela vägen från affärsområdeschef och ner till verksamhetschefer. Planerna lägger man ut över ett år med månadsvis budgetering och normalt sett följs även det mesta upp månadsvis också. Johan Fredriksson menar att man på Frösunda inte kan sitta och vänta utan att man varje månad stämmer av vart man befinner sig i förhållande till de budgetar och mål som satts upp, detta blir ungefär som delmål. Dock betonar han att det i praktiken är mer rimligt att säga att man stämmer av kvartalsvis eftersom en månad ibland är för kort tid.

Vad gäller systemlösning för de olika avstämningarna och mätningarna håller man på att bygga upp ett uppföljningssystem. Systemet är en så kallad datawarehouse-lösning och är ett system som man lägger ovanpå de andra systemen man jobbar med. Med hjälp av detta kan man gå in och titta på specifika områden som lönesystem, kundvårdssystem och ekonomisystem och sedan sammanställa detta till rapporter som kan distribueras antingen i pappersform, elektroniskt eller via webben. Anledningen till att man beslutat sig för att ha möjligheten att distribuera via webbgränssnitt är att man är en väldigt spridd organisation med väldigt många olika chefer på många olika ställen i landet. Med detta system som hjälp kan man smidigt samla in rapporter varje månad från de nästan 200 chefer som finns runt om i Sverige. Ännu är systemet under uppbyggnad och en första version beräknar man att släppa till midsommar 2009 (Johan Fredriksson, Frösunda).

Inom Frösunda använder man sig också av ett personligt styrkort, man bryter ner företagets affärsplan till en affärsplan för varje individ som sedan ska användas av varje medarbetare som innehar en chefsbefattning. Vilka mått som används skiftar beroende på vilken position den anställda har inom företaget (Johan Fredriksson, Frösunda). Lena Alserud förklarar att det personliga styrkortet sedan används vid utvärderingen av den anställda av närmast överordnad chef vid lönesättning och utvecklingssamtal. Det sker två gånger per år men blir också till månadsrapporter som används av affärsledningen varje månad som syftar till att ge en indikation på hur arbetet fortskrider.

4.3 Handlingsstyrning

”Tjänsten kan inte produceras i förväg, den kan inte lagras, den kan inte kvalitetskontrolleras i förväg utan den uppstår i samma ögonblick som en individ möter en annan individ” (Johan Fredriksson, Frösunda). Man kan säga att personalen i sig är företagets resultat och kvalitet. Att styra dem mot rätt beteende eller handling är följaktligen en väsentlig och central del av verksamheten (Johan Fredriksson, Frösunda).

Sen Polaris Equity kom in som ägare av Frösunda och Johan Fredriksson anställdes har stort fokus varit på just styr- och ledningsfrågor. Mycket arbete har lagts ned på att skapa nya strukturer, system, rutiner och processer. Innan uppköpet har det inte funnits mycket detaljfokus och tydlighet runt ekonomistyrning utan varit mycket ”ur hand i mun” (Johan Fredriksson, Frösunda).

Genom interna hjälpsystem, som intranätet och processverktyget som internt kallas för Fiskarna, försöker man i Frösunda styra till önskade handlingar, beteenden och processer. Johan Fredriksson beskriver företagets interna stödsystem som det kanske viktigaste verktyget till att säkerställa önskade handlingar från samtliga anställda. I Fiskarna finns information om alla typer av processer och avtal för att klara av de dagliga rutinerna. Där finns information om

hur man till exempel startar och avslutar en omsorgsenhet, ansluter nya kunder, säljprocesser och hur man skriver avtal. Jenny Lansink förklarar att innan detta system introducerades arbetade man väldigt olika på alla trettio enheterna för personlig assistans. Målet med systemet är således att kvalitetssäkra samtliga arbetsprocesser på Frösundas alla enheter och se till så alla chefer arbetar i samma riktning.

Fiskarna finns via intranätet tillgängligt för alla chefer på Frösunda oavsett var i landet de befinner sig eller vilken tid på dygnet det är. Om till exempel något oväntat inträffar med en klient finns det interna hjälpsystemet till hands med den rätta proceduren till situationen i fråga genom att man klickar sig fram i olika kategorier och underkategorier tills man hittat instruktioner för det aktuella och specifika problemet. Det finns också en funktion där man kan rapportera vad som har hänt och få svar av till exempel en anställd på chefsposition inom kort. Allt detta är mycket viktigt för att skapa en gemensam standard på hur saker och ting hanteras på Frösunda. Det är mycket värdefullt och kvalitetssäkrande för organisationen att samtliga medarbetare följer samma önskade handling i olika situationer (Johan Fredriksson, Frösunda).

Johan Fredriksson menar vidare att Fiskarna är själva grundstrukturen för Frösundas ledningssystem. Han beskriver det som "[...]ett slags skelett för hur vi håller organisationen uppe och gör den mindre beroende av enskilda individer." Systemet underlättar samtidigt när det kommer in nya anställda på företaget genom att det fungerar som en bruksanvisning. Det går fortare att lära sig arbetets gång och den anställde blir mindre beroende av medarbetare och chefer under upplärningsprocessen.

Genom Fiskarna visar Frösunda i en administrativ form vad som är acceptabla handlingar och inte. Pålitligheten i medarbetares beteenden styrks också socialt i form av dialoger med chefer. Verksamhetschefer har kontinuerliga utvecklingssamtal med sina medarbetare där till exempel nya förhållningssätt till kunderna kan diskuteras (Linda Knutsson, Frösunda).

Ansvariga för innehållet och designen av intranätet är den nyligen tillsatta metod- och stödgruppen som kontinuerligt arbetar för att bredda och förbättra verktyget. Gruppen skapades i samband med Polaris Equitys förvärv med avsikt att förmedla tydligare instruktioner och förnyade processer till de anställda. För att kontrollera att det material som finns beskrivet på intranätet är väsentligt och att det utvärderas systematiskt varje år (Johan Fredriksson, Frösunda)

Ett vanligt problem när man utvecklar nya system som Fiskarna är att implementera och se till att verktygen används på rätt sätt. Metodstödsgruppen ansvarar för utbildning av interna system och hade inför Fiskarnas introduktion en grundläggande kort utbildning för alla chefer. Under några månader fick de anställda själva utforska verktyget, sedan besökte metodstödsgruppen samtliga kontor för mer djupgående utbildningar förklarar Jenny Lansink. Implementeringen är en mycket viktig del av processen av att forma en gemensam handlingsstyrning (Johan Fredriksson, Frösunda).

Enligt Linda Knutsson är en mycket viktig del av att kvalitetssäkra tjänsterna att ha en välfungerande kommunikation mellan medarbetare och verksamhetschef. Genom att ha ett samtal med chefen innan möten med till exempel en komplicerad kund förebygger man eventuella misstag. Mötet med den överordnade kan i sig också vara motiverande för den anställda att prestera bättre eftersom mer kraft läggs ner på tjänsten (Linda Knutsson, Frösunda).

Ytterligare en funktion för att säkerhetskälla de handlingar och processer man eftersträvar ska uppfyllas är en intern revision. Man har bildat en kvalitetsrevision som ligger under VD och som är fristående från dem som är ansvariga för designen av intranätet och Fiskarna. Implementeringsansvaret ligger hos affärsområdescheferna som är ansvariga för att man tillämpar processerna, men internrevisionen har sedan till uppgift att se till att detta utvärderas, berättar Johan Fredriksson. Kontrollorganet ska se till att samtliga av de väsentliga processerna som finns beskrivna, utvärderas åtminstone en gång per år på ett systematiskt sätt. Sen kan kvalitetsrevisionen också därutöver göra särskilda granskningar av enskilda verksamheter på initiativ från VD eller från affärsområdeschefer. En affärsområdeschef kanske själv känner att han inte tror att det funkar på den är

enheten och då kan han kalla in kvalitetsrevisionen som får åka dit och göra en studie för att utvärdera verksamheten (Johan Fredriksson, Frösunda).

Johan Fredriksson fortsätter att understryka vikten av att utvärdera och säkerhetsställa processerna när han berättar att de inte nöjt sig med den interna revisionen utan har valt att ta in extern revision genom en ISO-certifiering för ledning och kvalitetssystem.

4.4 Personal- och kulturstyrning

Johan Fredriksson menar att det säger sig självt att vilka medarbetare de har, hur de fungerar, hur de är utbildade, hur de betar sig, vilka värderingar de har, är avgörande för tjänstens kvalitet. Ett första steg är att anställa personer med rätt värderingar. Detta är viktigt enligt Johan Fredriksson då värderingar är fruktansvärt svårt att ändra på och implementera hos anställda. Det är fördelaktigt att anställa folk som har rätt värderingar redan från början till företaget.

Lena Alserud berättar att de inte har något standardiserat test för rekryteringsprocessen utan det bygger på chefernas kompetens att kunna göra rätt urval utifrån intervju och referenstagning. Själva processen är en väldigt traditionell rekryteringsprocess där man identifierar ett behov. Sen är det vanligast att de annonserar på arbetsförmedlingens hemsida, vilket brukar räcka, eller via kontakter. Sen har chefen en eller flera intervjuer med väldigt enkelt underlag till första intervjun där de ska beta av vissa förutbestämda områden. När de tagit fram tre personer som är intressanta intervjuas dem grundligare och mer djupgående. I arbetet att öka kvaliteten i rekryteringen har Lena Alserud nyligen åkt runt i hela Sverige och träffat alla chefer för att utbilda dem. Till exempel i hur man ställer frågor för att få veta det man vill veta, om personen kan leverera, vilka situationer de blir stressade, vad det är som driver dem och hur mycket stöd de behöver.

Linda Knutsson bekräftar den rekryteringsprocessen. Hon berättar att anställningen av medarbetare ligger på verksamhetschefens ansvar och att det på

den nivån är viktigt att titta på varje enhet för sig. Man bör försöka skapa en blandad grupp i form av egenskaper, ålder, bakgrund, kön, se till att grupperna blir så diversifierade som möjligt. En annan viktig sak att tänka på som verksamhetschef är enligt Linda vad det behövs för specialkompetens och vad som behövs fyllas på enheten, vilka egenskaper saknas i gruppen. Hon säger att ”Vi brukar tänka så att utbildning, kompetens och erfarenhet kan vi alltid ge våra medarbetare. Men rätt bemötande och förhållningssätt i kontakt med andra människor är alltid svårare”. Därför är det enligt henne viktigt att ha riktigt bra verksamhetschefer som kan bedöma möjliga rekryters förmåga för att i sin tur kunna säkerställa kundkvaliteten.

Inom Personlig Assistans är det samtidigt kunden, eller brukaren, som har sista ordet i valet av assistent berättar Lena Alserud. Hon fortsätter med att beskriva kundens intresse, till exempel kan det vara att kunden efterfrågar en personlig assistent som gillar att gå på bio, gillar att laga mat eller att man bara känner att personkemin stämmer. Linda berättar att de för alla tjänster har en provanställning på sex månader som de i många fall avslutar. Hon menar att det är svårt att på förhand veta vad som är upplevd kvalitet för kunden. Det är medarbetarna som är kundens upplevda kvalitet och som utför tjänsten. Om det inte fungerar så måste de hitta någon annan som passar bättre för att utföra arbetet. För att försäkra sig om assistenternas kompetens och prestation har de därför kontinuerliga uppföljningssamtal med nya medarbetare.

Samtidigt poängterar Lena Alserud att det inom verksamheten för personlig assistans, utifrån företagets perspektiv, efterfrågas personer som har erfarenhet av och kunskap från någon typ av serviceyrke. När det gäller de andra verksamheterna värdesätter de om personer har någon typ av vård- eller omsorgserfarenhet och som helst har en relevant utbildning. Det finns en vårdlinje, alternativt en ettårig utbildning som är direkt inriktad på att jobba med funktionsnedsatta.

Johan Fredriksson pekar sedan på vikten av olika metoder som motiverar personalen. Han ger exempel som bra ledning, information och att få personalen att känna sig delaktiga och förstå sin del i strategin. Linda Knutsson tycker att just

delaktighet är något som är karaktäristiskt för Frösunda. Alla får vara med och tycka, tänka och har valfrihet och beslutsförmåga till viss del. Alla medarbetare är med och sätter målen och verksamhetsramarna för just sin enhet.

Trots att en brukare av personlig assistans kan ha flera assistenter är alla dessa delaktiga i processerna kring brukaren. Under arbetsplatsmöten eller personalmöten träffas alla personliga assistenter runt en kund för att se över planen, uppdatera och utvärdera. På så sätt blir de anställda delaktiga i arbetet med att sätta upp sina egna mål (Lena Alserud, Frösunda)

Linda Knutsson framhåller företagets förmåga att se och ta till vara på personalens kompetens och ambitioner som en viktig funktion för att motivera personalen. Väldigt många av dem som sitter på chefspositioner idag har tidigare arbetat längre ner i organisationshierarkin. Det finns på så sätt möjligheter för anställda på verksamhetsnivå att jobba sig uppåt eller inom annan avdelning om man visar framfötterna. Det är en stark motivation att se personer inom företaget röra sig till olika arbetspositioner och utvecklas. Att skapa förutsättningar för att klättra inom organisationen är också ett bra sätt att behålla kompetent personal inom företaget.

Susanne Wik menar att Frösunda i särskilt hög utsträckning ger de anställda möjlighet till vidareutbildning och avancemang inom organisationen. ”Vi har ofta utvecklingssamtal med medarbetare om de känner sig redo att pröva något nytt istället för att förlora dem till konkurrenter. Det är ett effektivt sätt att behålla kompetensen inom företaget.”

Johan Fredriksson ger ytterligare exempel på hur personalen på Frösunda utbildas. Efter Polaris Equitys förvärv av företaget har satsningar gjorts åt att öka personalens affärstänk. Han berättar att personerna på enhetschefsnivå håller på att utbildas i syftet just nu. Utbildningen förser dem med rapporter som fångar både den ekonomiska och den operationella verksamheten och lär dem uppfatta och använda dessa. Det sätter krav på att cheferna på de olika nivåerna ska kunna förklara och försvara beslut om aktiviteter för att förbättra kvalitet och lönsamhet. Uppskattningsvis kommer utbildningarna att ge resultat under 2009-2010 även om han vill påpeka att de i flera fall är där redan idag.

Enligt Johan Fredriksson är också ledarskapet en förutsättning för att personalen ska arbeta så effektivt som möjligt. De har identifierat ett antal processer som syftar till att försäkra att de har ett ledarskap som fungerar och går att mäta. Han berättar vidare att de i samband med implementeringen av det balanserade styrkortet kommer att komplettera dessa undersökningar med mätningar från medarbetarna kontra ledarna så varje medarbetare får utvärdera sin chef.

Susanne pekar även på en annan förutsättning som förbättrats det senaste året. IT och intranätet har börjat fungera bättre och de finns mer stöd bakom dessa verktyg. Hon förklarar att eftersom de arbetar mycket med avtal i Excel och liknande program har det blivit smidigare att arbeta med dem i det förbättrade intranätet där allt finns tillgängligt.

Den tydligaste metoden för kulturstyrning som Frösunda använder sig av är att styra genom kärnvärdena. Metoden föreslås också av Merchant Van der Stede. (2007). Ledningen försöker sprida och befästa kärnvärdena i organisationen bland annat genom att skriva om företagets styr- och policydokument så att kärnvärdena finns med i dessa på ett tydligare sätt.

En annan metod de använder är att nyanställda genomgår en introduktionskurs där de utbildas i Frösundas värderingar. Det fungerar dels som en form av kulturstyrning genom att kärnvärdena presenteras, men också i den mening att det skapar en vi-känsla eller lagkänsla där man vigs in i organisationen. Introduktions- och fortsättningskurserna kan även fungera i syfte att få de anställda att identifiera sin självbild med företagets värdegrund på samma sätt som Alvesson & Sveningsson föreslår (2007). Kärnvärdena finns även med under lönesamtal vilket understryker dess relevans ytterligare. Merchant & Van der Stede (2007) påpekar att för att kulturstyrning genom värdegrund och riktlinjer ska vara effektiv måste ledningen stå bakom och följa värdegrunden även dem. Insamlad empiri ger intryck av att ledningen på Frösunda stödjer värdegrunden. Under samtliga intervjuer talade intervjuobjekten om företagets värdegrund och hur viktig de upplevde att den var.

Merchant & Van der Stede (2007) beskriver att ytterligare ett sätt för att uppnå viktiga känslor är genom gemensamma belöningar av prestationer. I empirin har vi inte hittat några bevis för att det används i Frösunda. De belöningar som företaget använder sig av finns istället på individuell nivå. Vinstdelning eller möjlighet för de anställda att bli delägare är heller inget som Frösunda använder sig av.

Den kanske största förändringen i Frösundas kultur under de senaste två åren är en mer affärsmässig inriktning. Det anses inte längre vara fult att prata om pengar och vinst som Johan Fredriksson förklarar. Under intervjuerna har vi märkt att den affärsmässiga andan positivt påverkat de anställdas inställning till företaget och accepterat den nya inriktningen. I empirin går det att finna förklaring till detta i att företaget satsat mer på utbildning inom området ekonomi av cheferna. Frågor rörande ekonomi är inte bara något som rör ledningen och ägarna utan också chefer längre ner i organisationen.

5. Analys

I följande avsnitt kommer vi att utifrån empirin förklara Frösundas styrning i termer av den presenterade teorin. Upplägget kommer även i detta avsnitt att vara indelat efter de olika styrmetoderna.

5.1 Resultatstyrning

Sen Polaris Equitys uppköp av Frösunda har företaget utvecklat ett välutvecklat resultatstyrningssystem. Företagsledningen har satt upp övergripande finansiella mål med stort fokus på företagets tillväxt. Angående de resultatmarginaler som företaget skapat, är kraven ungefär desamma som tidigare fast mer väldefinierade och tydligare, säger både Johan Fredriksson och Jenny Lansink.

Merchant & Van der Stede (2007) förklarar att resultatstyrning innebär att företaget sätter upp finansiella mål på ledningsnivå och hur dessa sedan appliceras på och formar de anställdas handlingar. Resultatstyrning påverkar de anställda genom att de blir medvetna om finansiella och operationella konsekvenser av deras handlingar. Man berättigar anställda att utföra de handlingar de själva tror ger bäst resultat och utvecklar därmed ett friare arbetssätt och ett starkare engagemang till arbetsuppgiften. Johan Fredriksson förklarar att när den totala affärsplanen bestäms, bryts den ner på individnivå till chefer på alla nivåer i

företaget. Alla chefer inom företagets olika affärsområden får därmed personliga mål att följa och arbeta mot.

Företaget har också nyutvecklat de interna datasystemen som innebär att chefer inom organisationen kan se över sina personliga mål och därmed få en snabb översikt över hur deras verksamheter utvecklar sig i olika avseenden. Det interna datasystemet omvandlar också finansiella och operationella datamätningar till lätthanterliga och enkla rapporter. Genom dessa program kan personalen enkelt, när som, följa upp sitt arbete och utfallet av detta. Genom de interna datasystemen uppfyller Frösunda ett av de krav som Merchant & Van der Stede (2007) sätter upp för att resultatstyrningen ska vara effektiv, nämligen väldefinierade mål som gör att anställda vet vad som förväntas av dem. Programmen underlättar också den interna kommunikationen och informationsspridningen i organisationen eftersom man elektroniskt kan distribuera rapporter och information genom systemet till andra anställda inom organisationen.

För att resultatstyrningen ska bli så effektiv som möjligt menar Merchant & Van der Stede (2007) att tre grundläggande krav måste vara uppfyllda. Att veta vilka mål och resultat som är önskvärda och att dessa ska kommuniceras effektivt är det första steget i Merchant & Van der Stedes (2007) grundläggande krav. Inom Frösunda implementeras detta genom att mål är satta efter antingen utifrån ägarnas preferenser eller från ett kundperspektiv. Man har även utifrån dessa mål tagit fram mått som väntas leda fram till både kund- och ägarnöjdhet. Johan Fredriksson berättar om hur mål sätts upp på individ nivå och sedan följs upp flera gånger per år genom olika utvärderingar och utvecklingssamtal. Både han och Lena Alserud understryker i intervjuerna hur viktigt de anser att det är att medarbetarna känner till och förstår målen. De berättar också att målförtydligande är något som man aktivt förmedlar genom intranätet, utvecklingssamtalen och de personliga styrkortet.

Nästa krav som Merchant & Van der Stede (2007) tar upp är att alla mål som formuleras måste vara kongruenta med företagets övergripande mål. Johan Fredriksson förklarar att när man formulerar delmålen utgår man från företagets övergripande affärsplan. Målen följs kontinuerligt upp av företaget genom bland

annat månadsrapporter, kvartalsrapporter och utvärdering av operationella chefers resultat. Syftet med kontinuerlig uppföljning är att försäkra att målöverensstämmelse finns mellan prognostiserat och verkligt utfall. Detta nya resultatstyrningssystem med personliga styrkort skall förhoppningsvis, på sikt, underlätta för företaget att sätta mål som är kongruenta med företagets övergripande mål och inriktning.

Det tredje kravet är att måtten ska vara mätbara. De finansiella mått Frösunda tillämpar är av traditionell karaktär och är uppbyggda så att de kan mätas och följas upp och skiljer sig inte nämnvärt åt jämfört med konkurrenterna säger Johan Fredriksson. Även de mjukare måtten som används av företaget exempelvis personalmarginal går att räkna ut regelbundet för olika delar av verksamheten. Nöjdhetsindex, nöjdmedarbetarindex och nöjdchefsindex är mätbara men enligt Johan Fredriksson och Jenny Lansink utförs inte dessa lika ofta eftersom de är väldigt resurskrävande. Frösundas arbete med att ta fram och utvärdera mjuka nyckeltal grundar sig i att företaget vill få bättre och mer tydlig information även på de områden som anses mer svårutvärderade till exempel kvalitet eller nöjdhetsindex.

Vidare pekar Merchant & Van der Stede (2007) på fyra steg för att implementera resultatstyrning. Det första steget tar upp vikten av val av mål. Mål och mätningar som görs formar de anställdas syn på vad som är viktigt att uppnå inom organisationen. Frösunda har, utöver rent finansiella tal som resultatmått, flera mått som belyser kundnöjdhet. Ju närmare kunden man kommer i organisationshierarkin, desto större blir också fokus på kunden i de mått som används. Även ledarskap mäts noggrant då detta är något företaget anser skapar förutsättning för en personal som kan skapa kundnöjdhet (Johan Fredriksson, Frösunda). Linda Knutsson beskriver hur måtten skiljer sig åt beroende på inom vilken nivå av företaget man mäter. Långt upp är målen mer övergripande och allmänna medan de längre ner i organisationen är mer specifika och konkreta för olika arbetsuppgifter och liknande. Företaget låter även personalen vara med och styra målen som rör dem vilket leder till att organisationen fångar upp ny kunskap och erfarenhet vilket gynnar lärandet inom organisationen.

Det andra steget för att effektivt använda resultatstyrning hör ihop med tidigare nämnt krav för att om det ska gå att använda styrformen, att resultatet är mätbart. Ekonomiska nyckeltal saknar den problematik som finns förknippad med mjukare mått som upplevd kvalitet av kunden eller mått över hur bra en chef är. Dessa mått kvantifieras genom enkätundersökningar bland företagets kunder och resultatet diskuteras sedan med den i det specifika fallet berörda anställda, oftast den personliga assistenten. Johan Fredriksson berättar att eftersom målen är annorlunda definierade på olika nivåer inom företaget skiljer sig också sättet man mäter resultatet på.

Resultatstyrning kan öka motivationen hos de anställda. För att det ska ske effektivt måste anställda förstå och kunna relatera till sina mål. Detta är det tredje steget i implementeringsprocessen (Merchant & Van der Stede, 2007). I Frösundas fall arbetar man aktivt med detta genom uppföljning och dialog med de anställda. Inom personlig assistans är de anställda dessutom med och sätter upp sina mål vilket ytterligare ökar förståelsen för resultatmått (Lena Alserud, Frösunda). Både Susanne Wik och Linda Knutsson bekräftar att målen blivit tydligare och lättare att förstå sedan uppköpet av Polaris Equity och att detta har ökat motivationen bland de anställda. Ökad involvering av personal i utformningen av mål ökar i Frösundas fall delaktighet hos personalen vilket gör att den funktionella kvaliteten för kunden kan upplevas som högre.

Belöningar är det fjärde steget för att uppnå en effektiv resultatstyrning. Enligt Linda Knutsson finns det inom området boende inte några ekonomiska bonussystem till de anställda. Vad man istället gör för att motivera anställda är att vara noga med att se och berömma deras handlingar och prestationer. Vad hon dock betonar särskilt är möjligheten att göra karriär inom organisationen vilket kan ses som en typ av belöningsssystem. Lena Alserud beskriver en annan bild över hur det ser ut med bonussystem inom personlig assistans. Cheferna har dels en renodlad ekonomisk bonus kopplad till sina personliga styrkort. Hon förklarar också att det inte finns någon korrelation mellan tiden man arbetat inom företaget och vad man får i lön. Istället belönas det att man som anställd uppfyller de krav som finns formulerade i sitt personliga styrkort.

5.1.1 Balanserat Styrkort

Den grundläggande tanken bakom det balanserade styrkortet är att det ska hjälpa organisationen att belysa de olika perspektiv som är viktiga att ta hänsyn till för att kunna bygga något som är långsiktigt hållbart (Kaplan & Norton, 1996 a). Genom våra intervjuer har vi fått reda på att de perspektiv Frösunda främst använder sig av är: ägare, kunder, medarbetare och myndigheter. Det perspektiv som man ser som viktigast inom Frösunda är kunden, alltså kunden som brukar tjänsten. Det är viktigt att man gör en tydlig distinktion mellan de två sorters kunder, dels är kommunen och försäkringskassan en kund eftersom det är de som betalar för tjänsten och dels räknas brukarna som en kund eftersom det är de som använder sig av tjänsten.

Företaget använder sig av olika KPI:er för att kontinuerligt kontrollera hur verksamheten utvecklas och hur de specifika måttalen inom de olika perspektiven förändras. För perspektivet kunder innebär detta bland annat att man mäter kundnöjdhet utifrån ett antal olika parametrar. Vilka KPI:er företaget ska använda i sitt arbete är i utvecklingsstadiet vilket innebär att vi närmare inte kan diskutera specifika måttal och parametrar i dagsläget.

För att nå en hög kundnöjdhet är Frösundas medarbetare en avgörande faktor, tjänsten som man levererar är i allra högsta grad intim och personlig. Genom det balanserade styrkortet ser företaget till att alla i ledningsposition, från VD ner till uppdragschefer, är medvetna om organisationens mål och strategi. I sin tur har de i uppgift att se till att deras underordnade strävar efter att uppnå målen och håller sig till strategin. För att kontrollera att detta efterföljs gör man mätningar som visar hur det går för de olika områden man är verksam inom. Man jobbar också med ett personligt styrkort för chefer på operativ nivå där man tydliggör vad som krävs av varje individ för att man ska uppnå organisationens mål. De olika styrkortet, det övergripande och det personliga, används sedan för utvärdering och återkoppling på månads-, kvartals-, eller på årsbasis. Genom att arbeta på detta sätt använder Frösunda styrkortet som ett verktyg för att planera, klargöra

och kommunicera strategin inom organisationen samt som viktigt material i återkopplings- och lärandeprocesser.

De fyra olika perspektiven ägare, kunder, medarbetare och myndigheter har naturligtvis olika intressen. Ägarna vill ha så bra resultat som möjligt, kunderna i form av kommun och försäkringskassan har sina krav men är nöjda så länge den som brukar tjänsten är nöjd eftersom priset redan är fastslaget innan tjänsteproduktionen påbörjas. Som nämnt tidigare spelar medarbetarperspektivet stor roll för Frösunda då det personliga mötet mellan den som levererar och utför tjänsten och brukaren bestämmer hur väl företaget lyckas. Perspektivet myndigheter är något som Frösunda inte kan bortse från vare sig de skulle vilja eller inte. Det är myndigheterna som ser till att företaget håller sig till lagar och regler och beslutar om huruvida man ska få tillstånd för fortsatt verksamhet.

Arbetet med att se till att medarbetare strävar mot samma mål som man fastslagit i det balanserade styrkortet, går enligt Kaplan & Norton (1996 b) genom fyra olika processer: översätta och klargöra, utbilda och kommunicera, affärsplanering och återkoppling och lärande. Frösunda jobbar hela tiden med att klargöra visionen genom olika dokument och handlingar som finns tillgängliga för alla på chefsnivå. Många av processerna är dock fortfarande i utvecklingsstadiet och målet är att medarbetare på operationell nivå också ska kunna ta del av dessa verktyg.

Själva översättandet av mål sker i form av olika krav på nyckeltal, både finansiella och icke-finansiella, som förmedlas till ansvariga chefer genom det balanserade styrkortet. Detta bryts ner och klargörs ytterligare via de personliga styrkortet som man använder sig av. För att skapa engagemang till att hjälpa organisationen i rätt riktning finns en ansvarsskyldighet hos varje operativ chef där han eller hon får stå till svars för det resultat, inom alla prestationsmål, som dennes enhet redovisar. Dessa mätningar ligger även till grund för ekonomiska belöningar vid utvecklings- och löneförhandlingar två gånger per år.

Affärsplanerandet i Frösunda sker vanligen med en ettårsplan tillsammans med en månatlig budgetering och tanken är att man också ska följa upp planeringen månadsvis för att hela tiden veta att man befinner sig i rätt riktning men i

praktiken blir det snarare att man stämmer av allt kvartalsvis. Styrkortet används också till återkoppling och lärande, men främst till återkoppling genom att ledningen får ut månadsrapporter om varje verksamhet som sedan ligger till grund för fortsatt strategiarbete.

5.2 Handlingsstyrning

Handlingsstyrning används i stor utsträckning inom Frösunda för att uppnå önskad kvalitet och styra organisationen. Det är framför allt inom företagets kvalitetssystem som det finns exempel på styrformen. I intervjun med Johan Fredriksson berättar han att den första delen av kvalitetssystemet ämnar beskriva de processer som utgör företagets tillhandahållna tjänster. Han beskriver senare att det är i processverktyget Fiskarna detta sker och att de kan liknas vid företagets ryggrad eller vid en bruksanvisning. Genom att tydligt beskriva hur problem ska lösas och hur personalen ska agera i specifika situationer försöker man till att börja med lösa ett av de problem Merchant & Van der Stede (2007) poängterar, nämligen det som rör handlingens riktning. Om en anställd finner sig i en situation där denne inte vet hur han eller hon förväntas agera, finns alltid Fiskarna tillgängliga för att bistå med riktning och vägledning.

Samtidigt bidrar Fiskarna med att hantera ytterligare ett av problemen, personliga begränsningar, då eventuell individuell brist på kunskap eller erfarenhet kan hanteras genom att kunskapen finns att hämta Fiskarna. Detta kan ses som en form av institutionalisering där kunskap befästs i organisationen i form av rutiner och instruktioner för att fostra personalen till önskat handlande.

Det Merchant & Van der Stede (2007) kallar för ansvarsskyldighet för handlingar är den metod som stämmer bäst överens med Frösundas form av handlingsstyrning. Den går kortfattat ut på att de anställda hålls ansvariga för sina handlingar. Metoden kräver att tre förhållanden är uppfyllda. Frösunda uppfyller det första kravet eftersom att handlingarna definieras genom processer och rutiner i Fiskarna. Även krav två som är att kraven måste gå att kommunicera uppfylls

genom Fiskarna. Fiskarna finns tillgängliga för alla anställda som har tillgång till Internet och således är handlingarna tämligen välkommunicerade.

Det tredje kravet handlar om att det måste gå att övervaka handlingarna, för att kunna hålla personalen ansvarig för dessa. Frösunda försöker att övervaka de handlingar som utförs på flera sätt. Ett exempel på hur det sker på individnivå går att finna i det Linda Knutsson berättar om uppföljningsmötena mellan medarbetare och verksamhetschef. Genom dialog går det enligt henne att förhindra att eventuella misstag senare sker, detta brukar kallas för en preventiv styrningsform. Samtidigt går det att i samtalen upptäcka fel och rätta till dem, vilket istället är en form av upptäckande styrning. Samtalen möjliggör för nya erfarenheter att förankras på organisationsnivå och spridas i organisationen vilket brukar kallas för framåtriktad reflektion. Merchant & Van der Stede (2007) pekar på att man bör sträva efter en så objektiv övervakning som möjligt. Relationer mellan chef och underordnad kan göra detta problematiskt. Verksamhetens incitament för att visa goda resultat till sina chefer kan också minska objektiviteten i övervakningen.

För att komma undan problemet med bristande objektivitet har man valt att inrätta en avdelning som sysslar med intern revision av kvaliteten. Avdelningen har som syfte att kontrollera att de processer som finns angivna i Fiskarna leder till önskvärt resultat samt att instruktionerna också hörsammas. Dock är det fortfarande en intern avdelning vilket inte säkrar objektiviteten. Även om man inom företaget har skapat en avdelning som kontrollerar kvalitet har man inom företaget valt att ISO-certifiera vissa processer inom företaget. Certifieringen ställer krav på hur företaget agerar i frågor om ledning och kvalitetssäkring. Genom ISO-certifieringen övervakas de kvalitetssäkrande processerna inom organisationen av en utomstående, objektiv aktör.

Alvesson & Sveningsson (2007) skriver om hur kunden ofta är med som en styrande faktor vid utförandet av en tjänst och kunden är i allra högsta grad med i mötet mellan kund och Frösundas personal. I den meningen är kunden en viktig styrande kraft i utförandet av själva tjänsten. Eftersom kunder kan ha olika preferenser går det inte att detaljstyra personalens handlingar genom Fiskarna i

alla frågor. Samtidigt fungerar kunderna som en form av övervakande organ. Enkäter och intervjuer utförs med kunderna för att undersöka om de är nöjda med de handlingar eller tjänster som levereras av Frösundas personal. Den här typen är dock av upptäckande karaktär anses dock mindre effektiv av Merchant och Van der Stede.

5.3 Personal- och kulturstyrning

Merchant & Van der Stede (2007) pekar på tre olika metoder för att implementera personalstyrning. Frösunda använder alla dessa tre i sitt arbete med att försöka styra organisationen. Den metod som är tydligast är rekryteringsprocesserna. Eftersom personalen anses vara företagets viktigaste resurs blir rekryteringsprocessen viktig. Från intervjuer med både Lena Alserud, Linda Knutsson och Johan Fredriksson betonas noga hur man arbetar med att finna personer som upplevs ha ett förhållningssätt gentemot människor som stämmer överens med Frösundas normer och värderingar. Inom personlig assistans är det extra viktigt att finna rätt personal och företaget har sex månaders provanställning för att verkligen försäkra sig om att personen man anställt har rätt egenskaper och attityd. Linda Knutsson menar att Frösunda, efter att personen blivit anställd, alltid kan ges möjlighet till ytterligare kompetens och erfarenhet genom olika typer av utbildning, men att det är svårare att ge personalen ett önskat förhållningssätt till andra människor. Men just förhållningssättet till andra människor kan också ses som en form av kompetens.

I intervjun med Lena Alserud poängteras också betydelsen av erfarenhet och kompetens från tidigare utbildning eller anställning. Erfarenhet från vårdrken samt en relevant utbildning är faktorer som styr urvalet i rekryteringsprocessen. Genom att anställa erfaren och kompetent personal utökar de samtidigt den samlade kunskapen inom organisationen. Genom att utöka kunskapen på individnivå nerifrån förbättras också förutsättningarna för att organisatoriskt lärande ska ske. Genom att skapa en lärande organisation kan man öka förutsättningarna för en förbättrad funktionell kvalitet. För den funktionella

kvaliteten har personalens attityder och beteenden också en viktig betydelse, vilket medför att den funktionella kvaliteten har en central roll inom Frösunda vid tjänsteleveransen till kunden. Den funktionella kvaliteten påverkas även av hur tjänsten förmedlas till kunden. Frösunda måste därmed arbeta aktivt med både tillgänglighet för kunder, den fysiska miljön tjänsten levereras i och som tidigare nämnt genom motiverad och engagerad personal. Lyckas Frösunda skapa, en av kunden, hög upplevd kvalitet kan företagets goda rykte spridas vidare och resultera i nya kunder.

Merchant & Van der Stede (2007) pekar också på utbildning av befintlig arbetskraft som en metod för att styra verksamheten. Frösunda satsar på utbildning inom alla olika nivåer av företaget. Anställda går alltid igenom en introduktionskurs som ämnar lära den nyanställde hur arbetet går till på Frösunda. Den kunskap och erfarenhet som finns inbäddad i organisationen sprids till de nyanställda genom en form av institutionellt lärande. I ett led att förbättra urvalet vid rekryteringar har också personer på högre poster fått speciell utbildning i vad som är viktigt att tänka på vid rekryteringar. Genom utbildning stärks personalens kompetens och således också förmåga att förmedla kvalitet till kunden.

En tredje metod för att implementera personalstyrning är att skapa förutsättningar för den anställde. Den, hos Frösunda, typiske anställdes arbetsdag och sysslor styrs i stor utsträckning av kunden. Det är därför svårt att anpassa arbetsuppgifterna för att passa den anställde. Vad som går att göra är att se till att tillräckliga resurser finns tillgängliga för att uppgifterna skall kunna utföras effektivt. Det interna processverktyget Fiskarna är ett exempel på hur Frösunda försöker ge de anställda förutsättningar för att arbetet ska gå så smidigt som möjligt.

Ytterligare ett syfte med personalstyrning är att klargöra de förväntningar som finns på de anställda och ett annat är att öka sannolikheten att de utför ett bra arbete genom motivation. Johan Fredriksson menar att ledarskap är en viktig del i att just motivera de anställda. Genom ledarskapet kan målen tydliggöras och den anställde vet vad som förväntas av honom/henne. Både Johan Fredriksson och Linda Knutsson beskriver hur delaktighet och information är två viktiga

ingredienser i att motivera personalen. Genom att motivera personalen ökar också sannolikheten för självövervakning då det kan skapas ett individuellt inre driv att göra bra ifrån sig.

Den tydligaste metoden för kulturstyrning som Frösunda använder sig av är att styra genom kärnvärdena. Metoden föreslås också av Merchant & Van der Stede. (2007). Ledningen försöker sprida och befästa kärnvärdena i organisationen bland annat genom att skriva om företagets styr- och policydokument så att kärnvärdena finns med i dessa på ett tydligare sätt.

En annan metod de använder är att nyanställda genomgår en introduktionskurs där de utbildas i Frösundas värderingar. Det fungerar dels som en form av kulturstyrning genom att kärnvärdena presenteras, men också i den mening att det skapar en vi-känsla eller lagkänsla där man vigs in i organisationen. Introduktions- och fortsättningskurserna kan även fungera i syfte att få de anställda att identifiera sin självbild med företagets värdegrund på samma sätt som Alvesson & Sveningsson föreslår (2007). Kärnvärdena finns även med under lönesamtal vilket understryker dess relevans ytterligare. Merchant & Van der Stede (2007) påpekar att för att kulturstyrning genom värdegrund och riktlinjer ska vara effektiv måste ledningen stå bakom och följa värdegrunden även dem. Insamlad empiri ger intryck av att ledningen på Frösunda stödjer värdegrunden. Under samtliga intervjuer talade intervjuobjekten om företagets värdegrund och hur viktig de upplevde att den var.

Merchant & Van der Stede beskriver att ytterligare ett sätt för att uppnå vi-känsla är genom gemensamma belöningar av prestationer. I empirin har vi inte hittat några bevis för att det används i Frösunda. De belöningar som företaget använder sig av finns istället på individuell nivå. Vinstdelning eller möjlighet för de anställda att bli delägare är heller inget som Frösunda använder sig av.

Den kanske största förändringen i Frösundas kultur under de senaste två åren är en mer affärsmässig inriktning. Det anses inte längre vara fult att prata om pengar och vinst som Johan Fredriksson förklarar. Under intervjuerna har vi märkt att den affärsmässiga andan positivt påverkat de anställdas inställning till företaget och

accepterat den nya inriktningen. I empirin går det att finna förklaring till detta i att företaget satsat mer på utbildning inom området ekonomi av cheferna. Frågor rörande ekonomi är inte bara något som rör ledningen och ägarna utan också chefer längre ner i organisationen.

6. Resultatdiskussion

I uppsatsens sista kapitel kommer vi att ge egna reflektioner på Frösundas ekonomistyrningsarbete och besvara vår problemformulering och vårt syfte. Vi avslutar kapitlet med förslag på fortsatt forskning inom ämnet.

Sedan ägarövergången från Praktikertjänst till Polaris Equity har Frösundas ekonomiska styrsystem utvecklats genom ett antal olika system och tydligare mål för de anställda. Polaris Equity har framförallt satt fokus på att utöka företagets befintliga verksamheter samt förvärva nya. En förutsättning för en sådan expansion är en väl fungerande ekonomistyrning där samtliga anställda är införstådda i ledningens mål. Denna utveckling har bland annat grundat sig i nyanställningar, nya projektgrupper och effektiviserade interna datasystem.

För att skapa engagemang och motivera medarbetarna är det viktigt att ledningen representerar den kultur och de värderingar som man vill ska genomsyra organisationen. Förmedlar ledningen ett gemensamt budskap är det också lättare för de att få medarbetarna att följa detta. Under datainsamlingen uppfattade vi det som aningen förvirrande när intervjupersonerna i ena stunden talade om att kunden var viktigast för företaget föra att sedan understryka att personalen är Frösundas viktigaste resurs. För att motverka förvirring bland medarbetarna gällande vad som företaget värderar högst och därmed också brist på riktning bör de i ledningen tänka på att kommunicera en samstämmig åsikt i frågan.

Uppfattningen att personalen är företagets viktigaste resurs väcker vidare en undran hos oss rörande varför inte mer vikt läggs vid rekrytering. Intervjuerna har gett oss intrycket att man skulle kunna organisera och systematisera dessa i större utsträckning för att ytterligare försäkra sig om den anställdes lämplighet. Övriga processer och handlingar finns tydligt beskrivna och detta var något de intervjuade gärna stolt poängterade. Vi ser inget hinder i att även rekryteringsprocesserna tydligt beskrivs för att genomgående säkerställa kvaliteten hos medarbetarna i organisationen.

Eftersom kvalitet är Frösundas främsta konkurrensverktyg ser vi att företaget ska fortsätta utveckla system och processer som utvärderar kundernas totala upplevda kvalitet. Den fysiska miljön där tjänsten levereras kan alltid förbättras och kompletteras med ytterligare processer och system. Frösundas rykte och image är något som är viktigt för ett tjänsteföretag som verkar på en marknad där det inte går att konkurrera med lägre pris. Eftersom detta är attribut Frösunda inte direkt kan påverka blir det i Frösundas fall viktigt att istället arbeta med upplevd kvalitet hos kunden. Detta löser Frösunda idag genom att frösöka rekrytera rätt personal. Att Frösunda främjar internutbildning och ger förutsättningar för personlig utveckling gör att personal gärna stannar inom organisationen och försöker göra karriär vilket ledet till att mycket lärande stannar inom organisationen. Att det är personalen i Frösunda som skapar kvalitet för kunden är viktigt att förstå och utan engagerad och motiverad personal skulle heller inga kunder välja Frösunda som uppdragsgivare. Hur Frösunda presenterar sig utåt sett blir således mycket viktigt för att öka kundens totala upplevda tjänstekvalitet av Frösundas tjänsteutbud.

Gällande processbeskrivningarna finns dessa i det så kallade systemet Fiskarna och även intranätet används för syftet. Vi är positiva till den här formen av handlingsstyrning då den skapar goda förutsättningar för lärande i organisationen och ökar sannolikheten för att tjänsterna utförs på ett sätt i enlighet med vad som, av företaget uppfattas skapa kvalitet för kunderna. Dock vill vi påpeka att det digitaliserade formatet inte nödvändigtvis passar alla. Om det finns en ovilja att använda systemet finns det en risk att problem ignoreras istället. Vi ser därför

personalens utbildning i användandet av systemet som en viktig aspekt för att få det att fungera effektivt.

Företagskulturen inom Frösunda skiljer sig åt mellan de olika verksamhetsområdena då dessa tidigare var tre olika bolag. Men eftersom de tre verksamheterna formas av att de har olika marknadsförutsättningar, regler och tillvägagångssätt, påverkar det också de uppfattningar, normer och värderingar som finns inom organisationen. Men med alla nya förändringarna som sker i företaget har koncernledningen förhoppningen om att organisationen utvecklas mot gemensamma mål och värderingar. Det tar lång tid att förändra en organisationskultur och sammanslagningen av de tre olika verksamheterna skedde 2004. Samtidigt har under 2009 har flera företagsförvärv ägt rum. Detta medför att tiden för att förändra kulturen inom Frösundas alla affärsområden till en gemensam har varit för knapp för att resultat redan nu ska synas. Vi är inte av uppfattningen att det behöver vara eftersträvänsvärt för Frösunda att skapa en helt identisk organisationskultur för alla verksamheter eftersom förutsättningarna skiljer sig så pass mycket åt. Vi anser dock att det är av vikt att få de övergripande värderingarna att genomsyra samtliga delar av organisationen genom implementering av företagets kärnvärden för att säkerställa en grundläggande tjänstekvalitet.

Begreppet kvalitet är knepigt då det är subjektivt och endast går att avläsa efter det att tjänsten är utförd. Frösunda är i skrivande stund i utvecklandet av ett nytt system för att utvärdera kundernas upplevelse av Frösunda. Det kommer att ske via enkäter och intervjuer med kunderna, eller dennes gode man. Frösunda har valt att koppla frågorna i undersökningen till företagets kärnvärden i den mån det är möjligt. Vi kan inte finna någon bättre metod att ta reda på den upplevda kvaliteten än att just fråga kunderna. Ett problem är också tillförlitligheten i företagets kvalitetsundersökningar då graden av deltagande, beroende på vilken typ av funktionsnedsättning man har, kan påverka utfallet i undersökningen. Företaget bör därför inte glömma i utvecklandet av de nya kvalitetssystemen att ha alternativa metoder som passar dessa människor. Ett annat problem med metoden är att den bara görs en gång om året i och med undersökningens omfattning. Det finns därmed en risk att signaler om hur tjänsterna upplevs

presenteras med en fördröjning på upp till ett år. Vi tror därför att det är att rekommendera att komplettera undersökningen med bland annat löpande statistik över vunna och förlorade kundkontrakt för att skapa en mer aktuell bild av huruvida utformningen och utförandet av tjänsten uppskattas.

Vi anser att användandet av personliga styrkort kan komma att gagna styrningen inom företaget. Av utförda intervjuer att döma har tydligare och mer konkreta mål för personalen fått ett positivt mottagande. Ur hänseendet att motivera personalen, men också för att skapa en gemensam riktning hos de anställda, ser vi flera positiva egenskaper hos styrkortet. En annan positiv aspekt är att det ger ledningen översikt och kontroll över vad verksamheten presterar. Utifrån ser implementeringen av balanserade styrkort bra ut. Vi vill dock understryka vikten av medvetenhet gällande metodens svagheter. För det första gäller att de måtten som ingår i styrkorten leder till rätt handlingar, att de är kongruenta med företagets övergripande mål. Eftersom resultatet från implementeringen av styrkortet kommer med en viss fördröjning bör energi läggas på att målen utvärderas. Ett problem som kan uppstå vid den här typen av resultatstyrning är att personalen känner sig övervakade vilket kan leda till att de blir hämmande i sitt utförande av arbetet. Resultatet kan då bli att de istället för att lita på sitt omdöme i en situation utför handlingar som leder till att resultatmålet uppfylls men lärandet inom organisationen blir lidande. Men med rätt typ av KPI:er, kritiska prestationsdimensioner, i styrkortet kan istället lärandet gynnas av den handlingsfrihet som kan infinna sig.

6.1 Fortsatt forskning

Uppsatsens omfattning och inriktning samt den begränsade tidsrymden mellan implementeringen av nya styrmetoder och tidpunkten för vår undersökning gör det svårt att dra några slutsatser om resultatet av förändringen i Frösundas styrning. Det skulle vara intressant att längre fram i tiden och med mer resurser i anspråk dyka djupare ner i hur personal som arbetar närmare kunden upplever att

styrningen fungerar. Då skulle även de nya styrmetoderna fått tid att sjunka in och deras resultat bättre gå att studera.

7. Källförteckning

7.1 Skriftliga källor

Alvesson, Mats och Sveningsson, Stefan (red.) (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Studentlitteratur, Lund.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber, Malmö.

Crossan, Mary M; Lane, Henry W & white, Roderick E (1999). "An Organisational Learning Framework: From institution to institution", *Academy of Management Review*. 24(3): 522-537

Grönroos, Christian (2002). *Service Management och marknadsföring –en CRM ansats*. Liber AB, Malmö.

Kaplan, Robert.S, & Norton, David.P (1996 a). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Mass: Harvard Business School Press, Boston

Kaplan, Robert.S, & Norton, David. P (1996 b). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. *Harvard Business Review*, January-February: 75-85

Kaplan, Robert.S, & Norton, David.P (2004). *Strategy Maps – converting intangible assets into tangible*. Mass: Harvard Business School Press, Boston

Merchant, Kenneth A & Van der Stede, Wim A. (2007). *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson Education.

Nutek (2007). *Företagens framväxt i vård- och omsorgssektorn – Kartläggning av företag och företagande inom vård och omsorg*. Nuteks skrift B 2007:2.

Nørreklit, Hanne; Jacobsen, Marten & Mitchell, Falconer (2008). *Pitfalls in using the Balanced Scorecard*. Journal of Corporate Accounting & Finance, Volume 19, s. 65-68.

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

7.2 Muntliga källor

Alserud, Lena, Personalchef, Frösunda. Telefonintervju den 8e maj 2009.

Fredriksson, Johan, Chief Financial Officer, Frösunda. Personlig intervju den 16e april 2009. Telefonintervju 25e maj 2009.

Knutsson, Linda, Tjänsteområdeschef boende, Frösunda. Personlig intervju 5e maj 2009, Stockholm.

Lansink, Jenny, Affärsområdeschef personlig assistans Nordost, Frösunda. Telefonintervju 25e maj 2009.

Svensson, Peter. Metodföreläsning den 7e april 2009. Lunds Universitet.

Wik, Susanne, Tjänsteområdeschef coaching, Frösunda. Personlig intervju 5e maj 2009, Stockholm.

7.3 Elektroniska källor

Dodgson (1993). 12 manage – The executive fast track. “Organisation Learning (organisatorisk lärande)”. Hämtad 2009-05-23.

http://www.12manage.com/methods_organizational_learning_sv.html

Frösunda LSS AB, hemsida ”Om Frösunda”. Hämtad 2009-04-22.

<http://www.frosunda.se/templates/Page.aspx?id=28897>

Leidgren, Stina (2007). *Hur effektiva är privata vårdcentraler? – En effektivitetsstudie av privat drivna vårdcentraler i Stockholm*. Hämtad 2009-04-26. www.uppsatser.se

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide 1:

Intervjuguide riktad till CFO Johan Fredriksson användes i intervjun som underlag och skickades till Johan Fredriksson i förebyggande syfte (2009-04-15).

- Bakgrund: Vad heter du, vilken position har du, hur många anställda ansvarar du för, hur länge har du jobbat på Frösunda?
- Vi vill veta hur ni arbetar med att säkra tjänstekvalitet, sätts målen upp gemensamt inom företaget.
- Målen ni jobbar efter, vilken karaktär är de av (resultat, handling, kultur).
- Får anställda längre ner i organisationen vara med och påverka hur mål ska nås?
- Vad tycker du om de nyinförda systemen för att mäta och säkra kvaliteten, berätta om dessa system.
- Hur upplever ni möjlighet att själva påverka målplanerandet?
- Upplever du att det är mer fokus på kostnadseffektivisering efter Polaris Equitys förvärv av Frösunda? Hur?

Bilaga 2

Intervjuguide 2:

Nedan följer den intervjuguide vi använde oss av vid intervjuerna med Tjänsteområdeschef Boende, Linda Knutsson och Tjänsteområdeschef för coaching, Susanne Wik, (2009-05-05). Guiden skickades i förväg till de intervjuade i förberedande syfte. Den användes även som underlag under intervjun. Denna intervjuguide användes även vid intervjun med Affärsområdeschefen för personlig assistans nordost, Jenny Lansink, , (2009-05-25)

Syftet med vår uppsats är att utveckla kunskap om hur ett företag inom den privata vård- och omsorgssektorn ur ett ledningsperspektiv arbetar med ekonomistyrningsmetoder för att bli mer effektiva och skapa högre resultat på en marknad där man inte kan konkurrera med lägre pris.

- Bakgrund: Vad heter du, vilken position har du, hur många anställda ansvarar du för, hur länge har du jobbat på Frösunda?
- Varför jobbar du på Frösunda?
- Hur arbetar ni för att säkra kvaliteten på era tjänster?
- Hur upplever du arbetet inom Frösunda, känner du dig delaktig i de mål som sätts upp och de krav som ställs från koncernledningens sida? Får anställda längre ner i organisationen vara med och påverka hur mål ska nås?
- Vilken karaktär skulle du påstå att de olika mål ni jobbar ni efter är av (resultatstyrning, handlingsstyrning eller personal- och kulturstyrning), kanske en blandning?

- Upplever du motsättningar mellan personal på verksamhetsnivå som vill ha mer resurser till verksamheten och överordnad personal som vill kostnadseffektivisera?
- Märker du någon skillnad på de mål som sätts upp idag och de mål som var då Praktikertjänst AB var ägare?
- Vad tycker du om processverktyget "Fiskarna" som skapats, är detta system effektivt? Tycker du att något annat system skulle kunna vara mer effektivt?
- Upplever du att det är mer fokus på kostnadseffektivisering efter Polaris Equitys förvärv av Frösunda?
- Övriga åsikter som berör styrning/ målkonflikter inom Frösunda?

Bilaga 3

Intervjuguide 3:

Denna intervjuguide användes i en telefonintervju med Personalchef, Lena Alserud, (2009-05-08). Den skickades i förväg ut till Lena Alserud och användes som underlag i intervjun.

Syftet med vår uppsats är att utveckla kunskap om hur ett företag inom den privata vård- och omsorgssektorn ur ett ledningsperspektiv arbetar med ekonomistyrningsmetoder för att bli mer effektiva och skapa högre resultat på en marknad där man inte kan konkurrera med lägre pris.

- Bakgrund: Vad heter du, vilken position har du, hur många anställda ansvarar du för, hur länge har du jobbat på Frösunda?
- Vi vill veta hur ni arbetar med att säkra tjänstekvalitet genom ekonomistyrning?
- Hur går rekryteringsprocessen till? Hur hittar ni folk som ”passar” Frösunda?
- Har ni något speciellt system eller underlag ni jobbar efter för att hitta folk med rätt attityd?
- Hur skulle du beskriva Frösunda företagskultur? Skiljer den sig åt mellan olika delar av organisationen?
- Vilka är delaktiga i utformningen av mål?
- Målen ni jobbar efter, vilken karaktär är de av (resultat, handling, kultur)
- Får anställda längre ner i organisationen vara med och påverka hur mål ska nås?
- Vad tycker du om de nyinförda systemen för att mäta och säkra kvaliteten.
- Hur upplever ni möjlighet att själva påverka målplanering?
- Upplever du att det är mer fokus på kostnadseffektivisering efter Polaris Equitys förvärv av Frösunda? I såna fall hur?

Bilaga 4

Intervjuguide 4:

Denna intervjuguide med CFO Johan Fredriksson har som syfte att komplettera tidigare given information och för att utveckla vissa specifika områden vi är intresserade av, (2009-05-25).

Syftet med vår uppsats är att utveckla kunskap om hur ett företag inom den privata vård- och omsorgssektorn ur ett ledningsperspektiv arbetar med ekonomistyrningsmetoder för att bli mer effektiva och skapa högre resultat på en marknad där man inte kan konkurrera med lägre pris.

- Vilka perspektiv väger Frösunda in i sitt övergripande balanserade strykort för hela organisationen? Vad är motiveringen till valet av perspektiv?
- Vilka är de kritiska prestations indikatorer (KPI) och på vilket sätt är de kopplade till styrkortet?
- Hur är mätsystemet utformat? Varför?
- Periodicitet för uppföljning?
- Har man några delmål för de som använder sig av styrkortet? Till exempel vid X antal nya kunder eller X antal nöjda kunder har vi en milstolpe.
- Hur ser systemlösningen ut? Pedagogisk uppbyggnad? Användarvänlig? Lättillgänglig? Vem är det tillgängligt för?
- Vet du vilka mått era konkurrenter använder sig av (exempelvis Carema eller Attendo)? Skulle du säga att ni har ett mer utvecklat system på att mäta resultat, hur skiljer sig Frösunda från sina konkurrenter?
- Hur fungerade det här med resultatmått när du jobbade inom kommunen? Fanns det resultatmått att uppnå eller var endast fokus på att klara budget? Skiljer sig dessa resultatmått från dem som ni har på Frösunda?