



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen  
FEKK01; Examensarbetet Kandidatnivå  
HT09

# Balanserat styrkort och skolverksamhet

**Handledare:**

Per Magnus Andersson

Rolf G. Larsson

**Författare:**

Martin Götander

Martin Jurlander

Mattias Nilsson

Marcus Nordgren

## **Sammanfattning**

- Examensarbetets titel:** *Balanserat styrkort och skolverksamhet*
- Seminariedatum:** 18 januari, 2010
- Ämne/kurs:** FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
- Författare:** Martin Götander, Martin Jurlander, Mattias Nilsson, Marcus Nordgren
- Handledare:** Per-Magnus Andersson och Rolf G. Larsson
- Nyckelord:** Balanserat styrkort, BSc, strategiska kartor, skolverksamhet, Offentlig sektor
- Syfte:** Vårt syfte med studierna är att beskriva och analysera utformandet, användandet och effekterna av det balanserade styrkortet inom kommunala skolororganisationer.
- Metod:** Vi har genomföra två separata studier, en kartlägningsstudie som gick ut på att kartlägga användandet av balanserat styrkort i kommuner och dess skolverksamhet och sedan en effektstudie som gick ut på att hämta in information kring effekterna av styrkortet i skolverksamheten.
- Teoretiska perspektiv:** Vår teoretiska utgångspunkt grundar sig främst i Kaplan & Nortons modell om balanserat styrkort samt Olve et als arbete kring balanserat styrkort i svensk praktik.
- Empiri:** Insamling av primärdata har i kartlägningsstudien skett genom en e-postenkät. I effektstudien genomfördes istället intervjuer med Uddevalla, Mariestad och Luleå kommun där intervjupersonerna arbetade med styrkortet på skolförvaltningsnivå. Empirin har därefter analyserats utifrån uppsatsens teoretiska referensram.
- Slutsatser:** Resultatet av våra studier visade på att en överraskande stor del av kommunerna, som använde sig av styrkortet 2006-2007, inte längre använder sig av det balanserade styrkortet. Vår studie visar på att kommunerna inte följer teorin om styrkortets utformning och användande och inte heller upplever alla de effekter som teorin visar på. Detta skulle kunna vara en anledning till att kommunerna slutat använda styrkortet.

## Abstract

<b>Title</b>	<i>Balanced scorecard and schools</i>
<b>Seminar date</b>	18 January 2010
<b>Course</b>	FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)
<b>Authors</b>	Martin Götander, Martin Jurlander, Mattias Nilsson, Marcus Nordgren
<b>Advisors</b>	Per Magnus Andersson and Rolf G. Larsson
<b>Keywords</b>	Balanced scorecard, BSc, Strategy maps, Schools, Public sector
<b>Purpose</b>	The purpose of this paper is to describe and analyse the construction, use and effects of balanced scorecard in public schools.
<b>Methodology</b>	We chose to conduct two separate studies, one mapping study with the purpose to map the use of balanced scorecard in counties and their schools and a second (effect) study to gather information surrounding the effects of the scorecard in schools.
<b>Theoretical perspectives</b>	Our theoretical perspectives were gathered by Kaplan & Nortons model about balanced scorecard but also from Olve et als work on using balanced scorecard in Swedish practice.
<b>Empirical foundation</b>	The gathering of primary data in the mapping study was done by mail survey. In our effect study we conducted interviews with individuals in Uddevalla, Mariestad and Luleå county who worked with the schools public administration. Afterwards the data was analysed from the papers theoretical perspectives.
<b>Conclusion</b>	The conclusion of our studies showed that a surprisingly large part of the counties who used balanced scorecard in 2006-2007 no longer uses balanced scorecard. Our study shows that the counties do not follow the theory of the scorecards construction and use nor experience all of the effects the theory indicates. This could be a reason why the counties do not longer use balanced scorecard.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1. Bakgrund och problemformulering	1
1.2. Syfte	4
1.3. Avgränsningar	5
<b>2. METOD</b>	<b>6</b>
2.1. Varför en metod?	6
2.2. Vårt tillvägagångssätt	7
2.3. Forskningsansats	7
2.4. Kartlägningsstudien	8
2.5. Effektstudien	9
2.5.1. Datasamlingsmetod	9
2.5.2. Intervjuguide	10
2.5.3. Urval	11
<b>3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER</b>	<b>12</b>
3.1. Allmänt om Balanserat Styrkort	12
3.2. Orsak-verkan samband	13
3.3. Balanserat styrkort i offentliga verksamheter	13
3.3.1. Balanserat styrkorts funktioner (inom sjukvården)	13
3.3.2. Svårigheter av balanserat styrkort i offentliga verksamheter	14
3.4. Utformning av det balanserade styrkortet	15
3.4.1. Perspektiven	15
3.4.2. Styrtalet	17
3.5. Skillnader i användning av balanserat styrkort	17
3.5.1. Syftet – Intern styrning eller Extern information	17
3.5.2. Varifrån kommer behovet?	19
3.5.3. Informationsdelning	19
3.5.4. Olika syn på perspektiven	19
3.5.5. IT-System	20
3.5.6. Hur man motiverar de anställda	21
3.5.7. Strategikartor	21
3.6. Effekter av balanserat styrkort	21
3.6.1. Skapa balans	22
3.6.2. Koppla strategi till aktiviteter	22
3.6.3. Kommunikation och diskussion	22
3.6.4. Effekter av benchmarking	22
3.6.5. Effekter av att använda balanserat styrkort som managementsystem	23

<b>3.7. Skolexempel – Fulton County School System</b>	<b>25</b>
<b>3.8. Sammanställning av utformning, användande och effekter</b>	<b>26</b>
3.8.1. Sammanställning av styrkortets olika utformning och användande	26
3.8.2. Sammanställning av effekter	27
<b>4. EMPIRI</b>	<b>28</b>
<b>4.1. Kartlägningsstudien</b>	<b>28</b>
<b>4.2. Effektstudien</b>	<b>29</b>
4.2.1. Uddevalla kommun	29
4.2.2. Mariestads kommun	33
4.2.3. Luleå kommun	36
<b>5. ANALYS</b>	<b>40</b>
<b>5.1. Analys av kartlägningsstudien</b>	<b>40</b>
<b>5.2. Analys av effektstudien</b>	<b>42</b>
5.2.1. Analys av effekter	42
5.2.2. Analys av utformandet och användandet kopplat till effekter	44
<b>5.3. Metodkritik</b>	<b>53</b>
<b>6. RESULTAT</b>	<b>55</b>
<b>6.1. Resultatdiskussion</b>	<b>56</b>
<b>6.2. Förslag till vidare forskning</b>	<b>57</b>
<b>7. LITTERATURLISTA</b>	<b>58</b>
<b>7.1. Tryckta källor</b>	<b>58</b>
<b>7.2. Elektroniska källor</b>	<b>59</b>
<b>BILAGOR</b>	<b>61</b>
<b>Bilaga 1 – Första studiens e-postutskick</b>	<b>61</b>
<b>Bilaga 2 - Intervjuguiden</b>	<b>62</b>

# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund och problemformulering

Ett centralt arbete för varje företag är hur de i sin verksamhet skapar mål och strävar mot att uppnå dessa. Målen skiljer sig mellan företag, men även inom ett enskilt företag. Begreppet mål är löst definierat och innefattar skilda delar såsom exempelvis lönsamhetsmål och effektivitetsmål, men även mål för marknadsandelar och märkespositionering. Av tradition behandlar ämnet ekonomistyrning finansiella mål och strävan att uppnå dessa genom formella styrmedel som budgetering, intern redovisning och kalkylering. (Ax, C. et al. 2005)

*"Today's management accounting information, driven by the procedures and cycle of the organization's financial reporting system, is too late, too aggregated, and too distorted to be relevant for managers' planning and control decisions." (Johnson och Kaplan 1987, s. 1)*

Citatet ovan kommer från boken *Relevance lost* och är ett uttryck för författarnas starka kritik mot den traditionella ekonomistyrning som dominerade vid tidpunkten då boken skrevs. Johnson & Kaplan (1987) menade att ekonomistyrningen inte hade utvecklats i takt med förändringarna i omvärlden och därför tappat sin relevans som styrinstrument. Kritiken i denna bok anses som startskottet för den radikala förändring av ekonomistyrningen som skett under de senaste 15 åren (Andersson & Larsson, 2006).

Ekonomistyrningen i organisationer påverkas av den miljö som företagen verkar i och denna miljö förändras ständigt. På senare år har företagen fått anpassa sig till en allt hårdare internationell konkurrens. Samtidigt har den höga ekonomiska tillväxten i världen avtagit. Ökad konkurrens har ställt krav på nya konkurrensmedel som kvalitet, kundanpassning av produkter och service. Den tekniska utvecklingen har gjort att tillverkningsprocesserna har blivit mer automatiserade och att produkter

snabbt föråldras eftersom det ständigt kommer nya. Därmed har företagen fått söka anpassa sig till högre krav på organisation, styrning och flexibilitet. (Karlsson, 1998)

Flera olika styrinstrument har sett dagens ljus som svar på omvärldens förändring och ett av de mest kända är Balanced Scorecard, eller på svenska det balanserade styrkortet. Skaparna av det balanserade styrkortet var Robert S. Kaplan och David P. Norton som introducerade instrumentet år 1992. Enligt Kaplan och Norton gav den traditionella ekonomistyrningen inte tillräcklig information. De menade att ett alltför stort fokus läggs på finansiella mått och att man därmed i princip bara får beslutsunderlag som enbart går att använda för analys av det som redan skett. Något nytt behövdes som tog bättre hänsyn till världen utanför som är i ständig förändring. För att få en mer rättvisande bild av hela organisationen använde sig Kaplan och Norton av fyra olika perspektiv. Ett traditionellt perspektiv där man fokuserar på ekonomin, och tre icke-finansiella; ett kundperspektiv, ett där man fokuserar på de interna processerna och ett perspektiv som fokuserar på utveckling och lärande.

Grundtanken är att man utifrån organisationens vision ska skapa övergripande strategier som bryts ned till operationella strategier i de fyra olika perspektiven för alla medarbetare. För att lyckas med strategierna ska framgångsfaktorer identifieras och förklaras genom orsak-verkan-samband. Fortlöpande handlingsplaner och uppföljning är också centralt i det balanserade styrkortet.

Det balanserade styrkortets användning har sedan introducerandet fått stor genomslagskraft, först i ursprungslandet USA:s privata sektor men sedermera också i Europas sociala välfärdsstater i de offentliga sektorerna (Abrahamsson, 2003), inte minst i Sveriges kommuner och landsting (Internetkälla 1).

Det råder delade meningar om det balanserade styrkortet passar bra som styrinstrument för offentlig sektor eftersom den skiljer sig gentemot privat sektor, detta återkommer vi till men först känns en kort beskrivning av offentlig verksamhet på sin plats.

Det som kännetecknar offentlig verksamhet redogörs av Christensen (2005) som övergripande strategier som beslutas av en demokratisk vald politisk ledning. Det

innebär att det är folket som utgör grunden. Verksamheten är multifunktionell och ska tillvarata flera faktorer som politik, anställda, representation, neutralitet, lojalitet samt kostnadseffektivitet. Däremot bedrivs verksamheten inte på en ekonomisk marknad med fri konkurrens och det grundläggande målet är aldrig ekonomisk vinst som i privat sektor. (Christensen, 2005)

Kritiken gällande balanserade styrkort i offentlig sektor grundar sig på att den offentliga sektorns uppbyggnad skiljer sig mycket från amerikanska multinationella företag i privat sektor, med marknadsekonomi som bas, som det balanserade styrkortet utvecklades kring. Vidare påpekas bland annat att offentliga sektorns arbetsorganisation i hög grad är baserad på professioner (läkare, lärare, poliser) i hierarkiska strukturer vilka är starka och svårföränderliga. Dessutom kan honnörsord som effektivitet och kvalitet ha olika betydelse för styrande politiker, vårdpersonal, patienter, lärare och läkare. (Abrahamsson, 2003)

Samtidigt föreligger det fakta som tyder på att det balanserade styrkortet passar bra i offentlig sektor och dess kommuner. Som vi tidigare tagit upp är det grundläggande målet aldrig ekonomisk vinst i en kommun. Därför torde det vara så att icke-finansiella perspektiv är ytterst viktiga i offentlig verksamhet. Dessutom producerar kommunerna huvudsakligen tjänster. Dessa tjänster är ofta gratis för medborgaren som är kunden, därför blir kostnaden för tjänsten inte det som prioriteras av den som konsumerar tjänsten. Det viktiga för medborgaren är den nytta som tjänsten erbjuder och medborgaren konsumerar. Även detta tyder på att icke-finansiell styrning är väldigt relevant.

Enligt en rapport från Svenska kommuner och landsting (SKL) år 2007, använder sig idag ungefär 33 % av landets kommuner av det balanserade styrkortet i sin verksamhetsstyrning. Kommunens verksamheter är uppdelade i olika förvaltningar och en av dessa har hand om utbildning.

Skola och utbildning är bland det absolut viktigaste för kommunerna att producera och så sent som den 14:e december 2009 kom ESO (Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi) ut med en rapport om vilka utmaningar som skolan i Sverige står inför. I rapporten säger man att möjligheten för att svenska elever att få en likvärdig



undervisning och nå godkända resultat har försämrats sedan 1990-talets början. SKL som är intresseorganisation för Sveriges kommuner och landsting, och har publicerat rapporten, menar att lösningen på detta framför allt ligger i kommunernas styrning av skolan och förmåga att prioritera sina resurser. Man menar att ett statligt resursfördelningssystem inte kan garantera att likvärdigheten ökar eftersom det inte utgår från lokala förhållanden. Samtidigt hävdar SKL att det i första hand inte är mer pengar som behövs för att nå bättre resultat, utan bra ledarskap samt en klok användning av lärarnas arbetstid och andra resurser.

Eftersom man med det balanserade styrkortet kan fokusera på icke-finansiella områden torde det vara ett bra redskap som grund för att komma till rätta med ovanstående problematik inom skolorna. Det avgörande för att nå ett bra resultat är att man använder sig av det balanserade styrkortet på ett så bra sätt som möjligt utifrån den situation man befinner sig i. För en specifik situation finns ingen exakt mall för hur användandet av det balanserade styrkortet ska se ut. Det gäller att hitta tillvägagångssätt och analysera vad dessa ger för effekter. Målet är att hitta det tillvägagångssätt som ger de effekter som man söker i störst utsträckning. Med andra ord gäller det att hitta de framgångsfaktorer som genom orsak-verkan-samband leder till de effekter som man i skolan söker.

I ljuset av detta vore det på sin plats att undersöka om det balanserade styrkortets användning i svenska skolor är rätt verktyg för att nå de effekter som är önskvärda. Vi avser därför undersöka hur offentliga skolors utformande och användande av balanserade styrkort påverkar effekterna i verksamheten. Detta leder oss fram till följande frågeställning:

Hur påverkar utformandet och användningen av det balanserade styrkortet effekterna i en kommunal skolmiljö?

## **1.2. Syfte**

Vårt syfte med studierna är att beskriva och analysera utformandet, användandet och effekterna av det balanserade styrkortet inom kommunala skolororganisationer.

### **1.3. Avgränsningar**

Vi har valt att inte studera implementeringen av styrkortet. Vi har endast valt att studera svenska kommunalt drivna skolverksamheter.

## 2. Metod

Vi vill med detta kapitel beskriva och motivera våra val för att därmed ge läsaren möjlighet att värdera vår studie. Vi har valt att presentera metodavsnittet med en inledningsvis kortfattad sammanfattning om vikten av en strukturerad metod. Därefter är kapitlet uppdelat på två avsnitt, vilka ska spegla de två skilda undersökningar som vi använde oss av för att samla in empiri.

### 2.1. Varför en metod?

Vid en empirisk undersökning är det viktigt att minimera risken av det som kallas undersökningseffekten. Med detta menas att man ska undvika att undersökningens resultat och utfall skapas från undersökningens upplägg. Det är därför viktigt att använda en strukturerad metod. (Jacobsen, 2002) För att gå in mer i detalj på detta följer nedan några punkter och en kort beskrivning på vad en metod kan bidra med i vårt arbete.

- Öka sannolikhet för ett korrekt resultat.
- Enhetlig och upprepningsbar undersökning.
- Undvika intuition och inspiration.

Man använder sig av metoder vid vetenskapligt arbete dels för att öka sannolikheten för att man ska nå ett korrekt resultat och dels för att säkerställa en upprepningsbar och enhetlig undersökning. En annan fördel med metoden är att den bidrar med att forskaren inte blir alltför beroende av intuition och inspiration. (Harnow Klausen, 2006)

I vårt arbete har metoden hjälpt oss på många sätt. Först och främst har den gett oss en praktisk inriktning för hur en studie ska genomföras och vi har därmed kunnat gå systematiskt tillväga i vår studie. Metoden har även bidragit med att få oss att reflektera över vilka val och tillvägagångssätt som var lämpliga i just vår studie.

## **2.2. Vårt tillvägagångssätt**

Efter att vi valt undersöknings- och problemområde och satt oss in i ämnet genom relevant teori med hjälp av sökning på google scholar och på Electronic Library Information Navigator (ELIN) samt diskussion med handledare, var den inledande problematiken hur valet av undersökningsobjekt skulle hittas genomförd. Genom Sveriges Kommuner & Landstings (SKL) kortfattade presentation av vardera kommun kunde vi utröna till vilka kommuner som det var möjligt att rikta det fortsatta arbetet. Utifrån dokumentet valde vi de kommuner som angivit sig som användare av balanserat styrkort i ekonomistyrningen och skickade därefter en kort e-postenkät till dessa. E-postsvaren sammanställdes och utifrån dessa svar fann vi några kommuner vi ansåg kunde vara intressanta för en fortsatt studie. Vad som var intressant med dessa kommuner var, förutom att deras svar indikerade på ett systematiskt arbete med hjälp av balanserat styrkort, ett engagemang i svaren. Sammanställningen gav oss sex möjliga kandidater för intervju. Vi skickade följaktligen ut en förfrågan per e-post om ett intervjutillfälle med en person, ansvarig eller insatt i skolverksamheten på kommunen samt dess ekonomistyrning. Vårt mål var att finna fyra intervjuobjekt, för att därigenom kunna uppnå viss spridning i svaren. Utifrån svaren bestämde vi intervjutider med tre personer involverade i vardera kommuns skolverksamhet. Intervjuerna genomfördes sedan på telefon och för det fortsatta arbetet spelades de även in. Det inspelade intervjumaterialet transkriberades avslutningsvis för att möjliggöra en tydligare översikt.

## **2.3. Forskningsansats**

Det finns enligt Harnow Klausen (2006) två olika forskningsansatser att använda sig av. Dessa är den deduktiva- respektive den induktiva ansatsen. Den mest använda ansatsen inom samhällsvetenskaperna är enligt Bryman & Bell (2007) den deduktiva. Enligt författarna går ut på att forskaren utifrån existerande kunskap och teorier inom ett visst ämne ställer en hypotes vilken sedan ska underkastas en empirisk granskning. Även Harnow Klausen (2006) skriver att ett bevis grundar sig på påståenden utifrån det som tidigare är bevisat i form av tidigare teorier. Harnow Klausen (2006) tar även upp att den deduktiva metoden tydligt känns igen från matematiken. Den induktiva

ansatsen innebär istället att empiriska undersökningar leder fram till en teori genom att man generaliserar utifrån erfarenheter. (Bryman & Bell, 2007)

Tanken med den deduktiva ansatsen är att den skall gå att härleda logiskt (Harnow Klausen, 2006). Detta ger resultatet en stabilitet, vilken vi vill eftersträva i vårt arbete. För att våra resultat ska vara så pålitliga och trovärdiga som möjligt har vi därför studerat och utgått från bakgrundslitteratur inom ämnet, och därmed utgått från en deduktiv ansats. Men precis som Harnow Klausen (2006) tar upp har det visat sig att den helt deduktiva vetenskapen är begränsad eftersom allt troligtvis inte kan härledas logiskt. Harnow Klausen (2006) skriver att man bör ta stöd från erfarenhet för att få reda på hur världen förhåller sig. Med hänsyn till ovanstående anser vi även att det krävs vissa induktiva inslag i vår undersökning.

#### **2.4. Kartlägningsstudien**

Denscombe (2007) lyfter fram fyra metoder för datainsamling, vilka är: observation, skriftliga dokument, frågeformulär och intervjuer. En stor fördel med observationer är att man inte är beroende av att lita på vad någon säger att de gör. (Denscombe, 2007) Då det inte var möjligt för oss att åka runt och observera kommuners arbete var detta inte någon typ av datainsamlingsmetod som vi hade möjlighet att använda oss av.

De olika datainsamlingsmetoderna är lämpliga vid olika typer av undersökningar. Denscombe (2007), precis som Jacobsen (2002) skriver måste man välja ifall man ska utgå från en kvantitativ eller kvalitativ ansats. Som en förenkling av valet nämner Jacobsen (2002) att det avgörande är ifall man vill samla in och analysera data i form av text och ord eller siffror.

Syftet med den första studien (kartlägningsstudien) var att kartlägga användandet av det balanserade styrkortet men samtidigt göra det lättare för oss att göra urvalet till den andra studien (Effektstudien). Enkäter passar bra när man ska nå en stor population och informationen är ganska lätt att förstå (Denscombe, 2007). Eftersom vi ville ha möjligheten att kunna skicka ut frågor till många kommuner, valde vi en kvantitativ ansats, i form av en e-postenkät.

Vid en kvantitativ undersökning är det nödvändigt att standardisera resultatet (Jacobsen, 2002). Vi valde därför att använda oss av samma frågor till alla kommuner. När det gäller svarsalternativen skriver Jacobsen (2002) att det vanligaste är att använda givna svarsalternativ eftersom detta skapar givna ”enheter”. Men vi valde trots detta att ha öppna svar dels på grund av att vår förhoppning var att få lite utförligare svar på vissa frågor. Ytterligare en tanke med öppna svar var för att skapa oss en uppfattning om vilka respondenter som upplevs pålästa och engagerade inför våra intervjuer.

När vi valde vilka vi skulle skicka ut e-postenkäten till använde vi oss av ett Exceldokument från SKL (2007). Detta Exceldokument visade de kommuner som använde sig av balanserat styrkort vid årsskiftet 2006/2007. Vi valde att skicka ut enkäten till alla de kommuner som fanns med på listan över de som använde styrkortet i skolverksamheten.

## **2.5. Effektstudien**

### **2.5.1. Datainsamlingsmetod**

När det gällde effektstudien var förutsättningarna för datainsamlingen annorlunda. Vikten låg där istället på att inhämta djupare kunskap om skolornas användning och uppfattade effekter av användningen av det balanserade styrkortet. Därmed ansåg vi att en kvalitativ ansats lämpade sig bäst. Denscombe (2007) tar upp att en av anledningarna till att välja intervjuer är att man vill komma åt data som är formad av känslor, erfarenheter och åsikter. Eftersom det är erfarenheter och åsikter angående utformandet, användandet och effekterna av det balanserade styrkortet vi vill åt valde vi att använda oss av intervjuer. Jacobsen (2002) är av åsikten att den bästa formen av intervjuer är besöksintervju eftersom det då lättare skapas tillit och bra stämning. Vi valde trots detta att genomföra telefonintervjuer då vi inte ansåg oss ha tid eller möjlighet att åka och träffa alla respondenter personligen. Samtidigt finns det fördelar med telefonintervju jämfört med besöksintervju. Bryman & Bell (2007) tar upp några olika punkter inom detta område. Som vi tidigare nämnt kräver telefonintervjuer

mindre tid att utföra vilket är att föredra när tiden för uppsatsens fullföljande är begränsad. Inte minst med tanke på att de kommuner vi valt att undersöka ligger långt ifrån Lund. Resorna hade tagit lång tid och kostnaden hade blivit betydligt högre än vid telefonintervjuer. Vid en personlig intervju är det möjligt att intervjuobjektet uppfattar intervjuaren på ett visst sätt på grund av samhällsklass och etnicitet (Bryman & Bell, 2007). Då intervjuarens personliga attribut inte är synliga vid telefonintervju undviks detta vid denna undersökningsmetod. Just att intervjuaren är närvarande kan i större grad påverka intervjuobjektet att svara så som han eller hon tror låter bäst vilket inte alltid är detsamma som sanningen. (Bryman & Bell, 2007)

Jacobsen (2002) menar att man ska fundera över ifall man ska använda sig av en bandspelare eller ej. Vi bestämde oss för att spela in samtalen eftersom det ger oss en större möjlighet att kategorisera materialet och minskar risken för att vi misstolkar respondenterna. Man bör även fundera över i vilken grad frågorna ska vara strukturerade eller öppna (Jacobsen, 2002). Jacobsen (2002) är av åsikten att en intervju inte behöver vara lutad för att den är strukturerad. Istället kan det vara en förutsättning för att kunna analysera datan (Jacobsen, 2002). För att rikta fokuset på intervjun och göra datan lättare att kategorisera använde vi oss därför av en på förhand framarbetad intervjuguide. Men trots att denna var ganska strukturerad gav vi respondenterna möjligheten att öppet få uttrycka sig inom varje område. Vi avgränsade oss även till att försöka genomföra fyra stycken intervjuer vilket vi ansåg rimligt med tanke på djup och tidsbegränsningar.

Vi har även använt oss av skriftliga dokument i form av de olika kommunernas hemsidor samt rapporter från användningen av det balanserade styrkortet. Denna insamlingsmetod gav oss en hel del information som vägts in i vår analys av hur kommunens arbete går till.

### **2.5.2. Intervjuguide**

Vi har utgått ifrån teorier vid utformandet av vår intervjuguide. Vi försökte fånga in alla de olika aspekterna från vår sammanställning av teorin. Men samtidigt vill vi inte låsa oss fast vid att enbart studera det vi tidigare läst, utan vi ville även försöka fånga

in andra aspekter. På grund av detta har vi inte använt oss av samma indelning som vid sammanställningen av teorin. Intervjuguiden finner ni som bilaga 2.

### **2.5.3. Urval**

Det viktigaste i undersökningen var att skolverksamheten i de kommuner där vi utförde våra intervjuer använde sig av det balanserade styrkortet. Jacobsen (2002) berättar att man kan använda sig av olika kriterier vid urvalet av respondenter. Vi valde att använda oss av en metod som Jacobsen (2002) tar upp, vilken är att sträva efter bredd och variation. Detta eftersom vi inte hade kunnat jämföra olika sätt att använda sig av det balanserade styrkortet ifall alla följde samma struktur. De kriterier vi ansåg oss ha möjlighet att försöka få spridning på var hur aktivt de publicerar information om användandet och de olika förvaltningarnas/skolornas frihet att själv utforma styrkortet. För att få bra information valde vi även att försöka intervjua de vi ansåg pålästa om hur de använder sig av det balanserade styrkortet och om de verkade villiga att svara på vidare frågor, vilket även detta är en metod som Jacobsen (2002) tar upp. För att kunna avgöra huruvida respondenterna uppfyllde ovan nämnda kriterier användes Exceldokumentet från SKL, elektroniska dokument och svaren från e-postenkäten.



### **3. Teoretiska utgångspunkter**

#### **3.1. Allmänt om Balanserat Styrkort**

En av anledningarna till att företag använder sig av balanserat styrkort är för att skapa strategier och lönsamhet som är hållbara även i framtiden. Resultat kan urskiljas i den årliga bokslutsrapporten men den säger inte mycket om framtida ekonomiska vinster. En klok chef vet detta och försöker fatta beslut som gynnar företaget i ett mer långsiktigt perspektiv. Balanserat styrkort är ett hjälpmedel för att få företag att lättare inse och hantera sin framtida utveckling. Genom olika typer av nyckeltal, både finansiella och icke finansiella försöker man skapa en bild av vad varje aktivitet bidrar med i företaget och tvingar dessa att sträva åt samma håll. Man analyserar utefter hur varje aktivitet har varit, hur det är idag och hur den ska se ut i framtiden och försöker sedan passa in de i strategiplanen. (Olve et al, 1999).

Dagens alltmer komplexa och dynamiska organisationer där medarbetarnas kunskaper och självständighet värderas högt lämpar sig klassisk ekonomistyrning mindre bra. Man ska dock vara noga med att påpeka att balanserat styrkort inte ger någon direkt lösning på ett företags problem, men kan användas som ett verktyg som hjälper företag att identifiera och utveckla en plan för hur en lösning kan tänkas se ut. (Olve et al, 1999)

Det balanserade styrkortet är tänkt att hjälpa verksamheten att konkretisera och implementera strategier. Hjälpen består av ett verktyg som ger cheferna möjligheten att omvandla företagets vision, affärsidé och strategi till en sammanhängande uppsättning utfallsmått. (Kaplan & Norton, 1999)

För att hålla styrkortet levande bör det löpande vara integrerat i verksamhetsplaneringen och uppföljningen under tidens gång. På sikt är idealet att varje medarbetare har sina arbetsuppgifter direkt kopplade till vision och strategi på olika nivå genom organisationen. (Ericsson & Gripne, 2002)

## **3.2. Orsak-verkan samband**

”Varje styrtalet i ett Balanced Scorecard ska vara en länk i en orsakskedja som förmedlar innebörden av företagets affärsidé till medarbetarna” (Kaplan & Norton, 1999, s. 141) Kaplan & Norton (1999) skriver att en orsakskedja bör framgå av styrkortet. En strategi kan ses som en hypotes om olika orsak och samband. Styrtalet inom de olika perspektiven bör vara konkreta och tydligt kopplade till varandra och till de mål man vill uppnå. Det är inte tillräckligt med att styrkortet innehåller en samling mått fördelade på de fyra perspektiven. Det bör vara en tydlig orsakskedja som genomsyrar styrkortets alla perspektiv. (Kaplan & Norton, 1999)

## **3.3. Balanserat styrkort i offentliga verksamheter**

Olve et al (1997) skriver att balanserade styrkort lämpar sig särskilt väl i offentliga verksamheter då dessa inte har vinst som främsta fokus. De verksamheter där balanserat styrkort troligtvis bidrar med mest nytta är de verksamheter med långa tidsperspektiv och effekterna inte går att avläsa i form av ekonomiska termer direkt. (Olve et al, 1997)

### **3.3.1. Balanserat styrkorts funktioner (inom sjukvården)**

Funck (2009) har sammanställt olika funktioner som det balanserade styrkortet kan ha inom sjukvården. De funna funktionerna är:

- Styrverktyg
- Strategiskt managementverktyg
- Informations- och kommunikationsmedel
- Kvalitetsverktyg
- Budgetkomplement
- Benchmarking

(Funck, 2009)

### 3.3.2. Svårigheter av balanserat styrkort i offentliga verksamheter

Kaplan och Norton (1996a, 2001a, 2001b, i Funck, 2009) tar främst upp två svårigheter med styrkortet då det ska användas av ej vinstdrivande eller offentliga organisationer. Dessa svårigheter är:

- Problematiskt med högsta fokus på det finansiella perspektivet. En omorganisation kan komma att bli nödvändig där exempelvis kunder och väljare, alternativt donatorer och medborgare, placeras överst eftersom den finansiella framgången inte är det främsta syftet. En tänkbar strategi kan även vara att placera organisationens övergripande mål överst för att kommunicera en långsiktig framgång (Kaplan och Norton, 1996a, 2001a, 2001b, i Funck, 2009)
- De har ofta svårt att definiera en strategi. Detta kan medföra att det balanserade styrkortet felaktigt endast blir en omformulering av redan existerande mått i organisationen. (Kaplan och Norton, 1996a, 2001a, 2001b, i Funck, 2009)

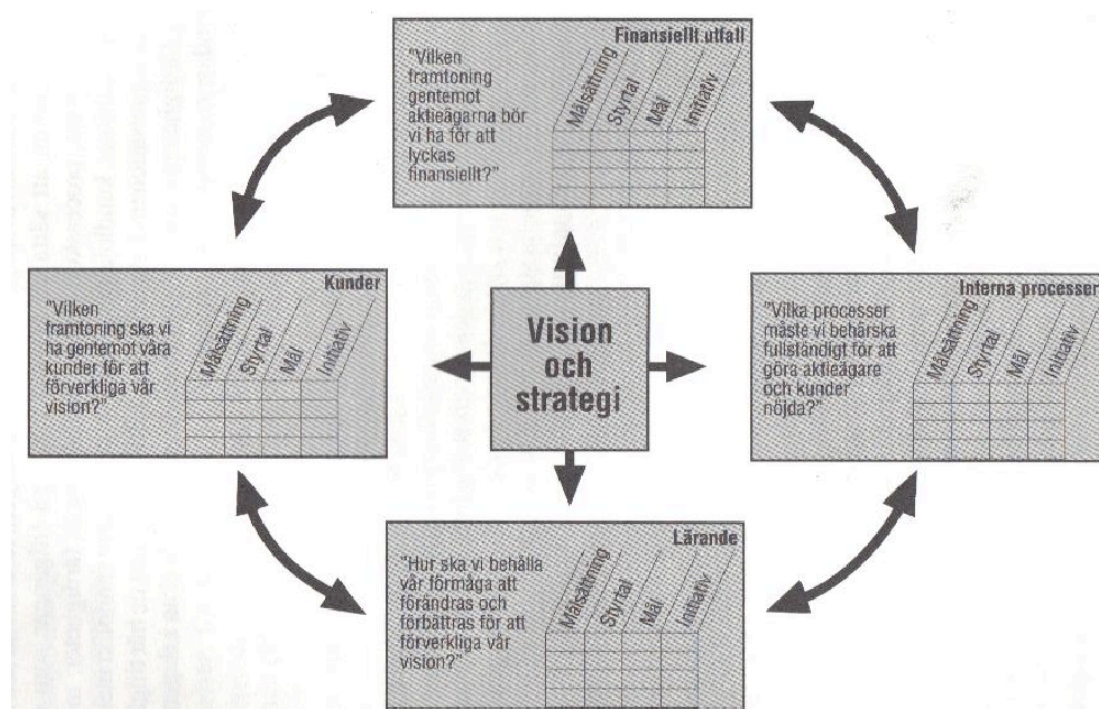
Ekonomistyrningsverket (2000) tar upp att det råder några specifika förhållanden för den offentliga sektorn, vilka är:

- Kundbegreppet är ibland komplicerat. En offentlig verksamhet har ofta andra sorters relationer till omvärlden som till exempel klienter, besökare, patienter, studenter och medborgare. Detta kan medföra att kundperspektivet kan behövas bytas ut. (Ekonomistyrningsverket, 2000)
- Ägarnas krav skiljer sig åt. Deras fokus är flyttat från att främst vara ett ekonomiskt mått där resultatet är viktigt till att de skall agera som en verksamhet. (Ekonomistyrningsverket, 2000)
- Även om det ekonomiska utfallet inte är det främsta målet för myndigheterna så är det ändå naturligt att ha med ett ekonomiskt fokus eller ett resursfokus. Detta eftersom ekonomin i form av resurser för verksamheten är en betydande faktor. (Ekonomistyrningsverket, 2000)

### 3.4. Utformning av det balanserade styrkortet

#### 3.4.1. Perspektiven

Genom att olika mått i flera olika perspektiv finns med i rapporteringen minskar man risken att beslut tas utan att beakta en mångfald av konsekvenser. Balanserat styrkort ser till att konsekvenserna av ett beslut uppmärksammas i flera dimensioner och avvägningar sker mellan till exempel kort och lång sikt, mellan kundfokus och intern processbetoning, mellan utveckling av dagens arbetssätt och att möjliga IT-orienterade satsningar lyfts fram och tydliggörs. (Olve et al, 2003)



(Figur 1. Kaplan & Norton 1999)

Det finns fyra grundläggande perspektiv inom det balanserade styrkortet. Dessa fyra är det finansiella, verksamhetens relation med sina kunder, verksamhetens interna nyckelprocesser och verksamhetens lärande och tillväxt. (Kaplan & Norton, 1996)

#### *Det finansiella perspektivet*

Det balanserade styrkortet innehåller fortfarande ett finansiellt perspektiv eftersom detta är viktigt när det gäller att se ifall de utförda handlingarna ledde till en ökad vinst eller inte. De finansiella styrtalet bör utgöra ett mått som kan användas som

riktmått för de andra perspektivens styrtalet och målsättningar. Tanken är att det skall finnas en tydlig orsakskedja som leder till ett ökat ekonomiskt resultat för alla styrtalet. Därmed utgör det finansiella perspektivet en sammankoppling mellan de övriga perspektiv. Det är viktigt att företaget inte automatiskt väljer sina tidigare ekonomiska mått utan väljer nya, vilka passar överens med strategin. (Kaplan & Norton, 1999)

### *Kundperspektivet*

Viktigt för företagen är att se till sina kunder och det marknadssegment de vill rikta sig till. Det är sedan tänkt att det är dessa segment som ska möjliggöra att företaget uppnår sin finansiella målsättning. Exempel på utfallsmått skulle kunna vara kundtillfredsställelse, återköpsbenägenhet eller marknadsandelar inom utvalda segment. (Kaplan & Norton, 1999) ”Kundperspektivet gör det möjligt för affärsområdescheferna att formulera den kund- och marknadsbaserade strategi som borgar för en särklassig avkastning i framtiden” (Kaplan & Norton, 1999, s.33). För även om det är viktigt att tänka på sina interna processer har det visat sig att man även måste erbjuda det kunderna efterfrågar för att lyckas. Det är därför viktigt att företagsledningen lyckas omvandla och förmedla sina visioner, affärsidéer och strategier i form av konkreta kund- och marknadsbaserade mål. (Kaplan & Norton, 1999)

### *Processperspektivet*

Detta perspektiv fokuserar på att identifiera de processer med störst inverkan på kund- och aktieägarmålen. Oftast utveckla därför mål och styrtalet för detta perspektiv efter att man gjort det för både det finansiella och kundperspektivet. Perspektivet ska möjliggöra att företaget kan erbjuda de värden som kunden efterfrågar och tillgodose aktieägarnas förväntningar. (Kaplan & Norton, 1999)

### *Lärandeperspektivet*

Detta perspektiv fokuserar på att identifiera den infrastruktur som krävs för att företaget ska skapa långsiktig tillväxt. Eftersom teknologier och kompetenser kontinuerligt utvecklas måste företaget identifiera de faktorer som resulterar i den högsta framtida lönsamheten. Tillväxten och lärandet kommer från främst tre källor: människor, system och rutiner. Några exempel på styrtalet inom detta perspektiv kan vara personaltillfredsställelse, lojalitet och utbildning. (Kaplan & Norton, 1999)

### **3.4.2. Styrtalet**

För att kunna mäta om uppsatta mål nås krävs nyckeltal och att de mäts regelbundet. Vilka nyckeltal som används beror på hur målen för de olika perspektiven har formulerats. Ett till fyra nyckeltal per perspektiv anses rimligt med tanke på den arbetsinsats som krävs för att ta fram tillräcklig information. (Ericsson & Gripne, 2002)

## **3.5. Skillnader i användning av balanserat styrkort**

Eftersom olika delar av en verksamhet verkar inom olika sorters kontext och därmed har olika problem måste de ha olika mål. Detta medför att det balanserade styrkortet ibland måste anpassas till den enskilda avdelningen inom verksamheten. (Kaplan & Norton, 1996). Nedan följer exempel på olika sätt att använda balanserat styrkort.

### **3.5.1. Syftet – Intern styrning eller Extern information**

För ledningen är det av stor vikt att man följer de föreliggande dominerande styrprinciperna i organisationen vid användandet av det balanserade styrkortet. Inom svenska landsting har man kunnat urskilja två olika alternativa tillämpningar av instrumentet. (Andersson et al, 2000)

Det ena huvudsättet utgår från instrumentets möjlighet att användas vid hjälp i arbetet med att utveckla den enskilda lokala organisationens arbete, det vill säga att man använder styrkortet som en intern styrningsmetod. (Andersson et al, 2000)

Det andra sättet att använda balanserat styrkort har som huvudsyfte att ge möjlighet till central styrning och prioritering. Enligt denna tillämpning ses instrumentet i första hand som ett hjälpmedel i det övergripande arbetet med prioritering och inriktning. Här används det balanserade styrkortet som ett hjälpverktyg för att skapa underlag för jämförelser mellan olika enheter inom samma verksamhetsområde, det vill säga att använda styrkortet som ett externt verktyg. (Andersson et al, 2000) Ett ytterligare externt syfte med balanserat styrkort kan vara att man delar med sig av mer information än det rent monetära till sina intressenter. Istället för att arbeta internt

med styrkortet så delar man med sig av informationen kring styrkortet, som ett komplement till budgeten, och ens intressenter har då en chans att på egen hand bilda sig en uppfattning om företagets strategier och framtid. (Olve et al, 1999)

#### *Extern information*

Att man kompletterar årsredovisningar med något som inte mäts i direkta monetära termer är inget nytt och har funnits med sedan tidigt sjuttital. Intresset var dock svalt men har på senare år kommit tillbaka. Många företag har exempelvis börjat engagera sig i miljöarbete vars effekter har varit svåra (om inte omöjliga) att redovisa i en klassisk årsredovisning. (Olve et al, 1999)

Används balanserat styrkort som ett instrument för central prioritering och externa jämförelser mellan enheter blir det logiskt att utgå från en enhetlig uppbyggnad av BSc-modellens perspektiv och enskilda nyckeltal. Enheter inom samma verksamhetsområde måste använda sig av samma nyckeltal men också mäta dessa på liknande sätt för att en rättvis jämförelse skall vara möjlig. Detta gör det omöjligt för den enskilda organisationen att utveckla sin egen vision, strategi och nyckeltal. Arbetet utförs istället som en gemensam aktivitet för de enheter som ingår i jämförelsen. Inriktningen bygger på nyckeltalsjämförelser av beslutande instanser. (Andersson et al, 2000)

#### *Intern information*

Inriktas istället det balanserade styrkortets möjligheter att stödja utvecklingen av den enskilda organisationens interna verksamhet krävs det att den enskilda verksamheten själv får arbeta med begrepp som vision, affärsidé och strategi. Utför man arbetet på detta sätt tar man tillvara de positiva effekter som man kan frambringa i själva arbetet med att utforma instrumentet. Anpassningen av styrkortet sker utifrån vad enskilda organisationer behöver fokusera på. Centrala direktiv får bara finnas i begränsad omfattning. Instrumentet bör spridas genom goda exempel och frivillighet och inte på grund av att det är obligatoriskt. Inriktningen blir att ständigt utveckla nyckeltalen. (Andersson et al, 2000)

### **3.5.2. Varifrån kommer behovet?**

I en undersökning som genomfördes av Ekonomistyrningsverket (2000) framgår att några myndigheters anledning till att börja använda balanserat styrkort är:

- En vilja att engagera personalen
- Ett önskemål från ledningsgruppen
- Ett behov av stöd för enheternas planering
- En reaktion på ett yttre tryck

(Ekonomistyrningsverket, 2000)

### **3.5.3. Informationsdelning**

En intressant fråga är hur mycket information ett företag ska dela med sig av det balanserade styrkortet. För offentliga verksamheter råder dock andra förutsättning. Men även kommuner kan ha anledningar till att begränsa vissa delar av sin information. Även dessa bör tänka på hur de profilerar sig för till exempel invånarna. (Olve et al, 1997)

### **3.5.4. Olika syn på perspektiven**

De fyra grundläggande perspektiven ska inte ses som ett tvång, utan främst som en mall. Vid några situationer kan det förekomma att verksamheten bör använda sig av fler perspektiv. Exempel kan vara när företag behöver ta hänsyn till övriga intressenter i form av medarbetare, leverantörer och samhället. (Kaplan & Norton, 1999) Ekonomistyrningsverket (2000) skriver exempelvis att det var vanligt att Svenska företag och offentliga verksamheter hade ett separat perspektiv för medarbetarna.

Olve et al (1997) är av åsikten att det kan förekomma skillnader mellan offentlig verksamhet och näringsliv. Detta kan medföra att det krävs en viss anpassning av styrkortet. Det kan tänkas att det finansiella perspektivet behöver bytas ut mot något annat perspektiv. Däremot är det viktigt att tänka på att även offentliga verksamheter bör ha med perspektiv som belyser verksamhetens ”i går – i dag och i morgon”. Detta för att styrkortet ska sträva mot att innehålla en balans mellan kortsiktiga och



långsiktiga mått. En annan anpassning kan vara att kundfokus byts ut mot ett relationsfokus. (Olive et al, 1997)

Erfarenheter har visat att man inte bör ha för många perspektiv. Vanligen bedöms att fyra till fem perspektiv är optimalt. Utgångspunkten vid val av perspektiv ska förutom vara finansiellt perspektiv sådana områden som bedöms avgörande för att nå framgång för förvaltningen eller kommunen. Tillsammans ska perspektiven främja en balanserad bild av den verklighet som kommunen och förvaltningen är verksamma i. Vilka perspektiv som bäst åskådliggör detta kan skilja sig mellan olika kommuner och förvaltningar. (Ericsson & Gripne, 2002)

Funck (2009) belyser i sin avhandling om balanserat styrkort inom sjukvården att det har gjorts modifieringar i form av nya perspektiv, ändrad rangordning mellan perspektiven, tolkning av begreppet balans och att man har sammankopplat det balanserade styrkortet till andra modeller.

### **3.5.5. IT-System**

För att skapa tillräckligt underlag för diskussioner om strategi och lärprocesser är det passande att man kontinuerligt uppdaterar styrkortet med aktuell och relevant information. Därför bör man i organisationen etablera rutiner och implementera system som samlar in information och kommunicerar den till chefer och andra anställda. (Olive et al, 2003)

Detta kan hanteras av mer eller mindre avancerade IT-lösningar beroende på behov och det finns idag allt från manuella standardprogram till skräddarsydda system på marknaden. (Ekonomistyrningsverket, 2000) Systemet bör vara lätt att använda och kännas relevant för alla i organisationen så att funktionen verkligen uppfylls. Syftet är att kunna delge varje anställd den information de behöver på ett kostnadseffektivt sätt. IT-lösningen bör stödja en koppling och balans mellan vision, strategi, kritiska framgångsfaktorer, nyckeltal, handlingsplan och mätning. Det är också lämpligt att ha en funktion för planering och uppföljning. (Hallgärde & Johansson, 1999)

### **3.5.6. Hur man motiverar de anställda**

Kaplan & Norton (1999) skriver att det är viktigt att knyta belöningar till den grad av måluppfyllelse av målsättningar som finns utformade i styrkortet. Det är samtidigt viktigt att uppmärksamma att det är riskabelt att exempelvis knyta bonusar till styrtalen eftersom det skulle kunna visa sig att orsak och verkan samband inte stämmer. Det kan därför vara smart att avvakta med belöningar till ett senare skede i modellen. (Kaplan & Norton, 1999)

### **3.5.7. Strategikartor**

Ett hjälpmedel är att visualisera affärslogiken i form av en eller flera strategikartor. En strategikarta ger en förenklad visualiserad översikt av en organisations strategi och hur den avser att utvecklas framöver. Till exempel: "Om vi har rätt medarbetare (Utvecklingsperspektivet) och de gör rätt saker (Processperspektivet) så blir kunderna nöjda (Kundperspektivet), därmed kommer vi att använda våra resurser mer effektivt (Ekonomiperspektivet)" Detta är ett enkelt exempel men illustrerar logiken hur en strategikarta är tänkt att byggas. Strategikartan finns för att kommunicera och åskådliggöra olika handlingsalternativ, kopplade till strategierna, och vilka konsekvenser dessa ger. Syftet med kartan är samtidigt att den ska synas för alla och möjliggöra diskussioner om orsaks- och verkans- samband när man står inför strategiska beslut och ska handla. Tanken är att alla medarbetare ska känna sig delaktiga och själv kunna ta reda på vad som är bäst att arbeta med och inrikta sig på. Sambanden inom organisationen gör i förlängningen att medarbetarnas arbete känns meningsfullt för dem. (Olve et al, 2003)

### **3.6. Effekter av balanserat styrkort**

Olika sätt att utforma det balanserade styrkortet och dess användning leder till olika effekter. Nedan presenterar vi ett urval av effekter som vi kommer utgå ifrån när vi gör vår sammanställning. Denna sammanställning kommer vi sedan att använda oss av i vår intervjuguide och vår analys.

### **3.6.1. Skapa balans**

De fyra grundläggande perspektiven bidrar till att skapa en balans mellan:

- Kort- och långsiktiga mål.
- Önskade resultat och faktorer som påverkar resultaten.
- Hårda och objektiva styrta samt mjuka och mer subjektiva styrta.

(Kaplan & Norton, 1999)

### **3.6.2. Koppla strategi till aktiviteter**

Fördelen med att verktyget tar hänsyn till så många olika aspekter gör att verksamhetens aktiviteter kan synkas med strategin på ett effektivt sätt (Kaplan & Norton, 1996).

### **3.6.3. Kommunikation och diskussion**

Larsson (1996, i Olve et al, 1997) visar ett balanserat styrkort i skolförvaltningen i Västerviks kommun. Perspektiven de använder sig av är Ekonomi, Elever, Lärare, Utveckling och Skolledning. I detta exempel väljer de att visa grova och lättkommunicerade mått. Poängen med balanserat styrkort är att stötta kommunikationen kring verksamhetens val av inriktning. Det går att se styrkortet som ett hjälpmedel för att skapa en givande diskussion om företagets mål och mått. (Olive et al, 1997)

### **3.6.4. Effekter av benchmarking**

Olive et al (1997) skriver att kommuner anser att en stor del av nyttan med att använda balanserat styrkort kommer från att det blir lättare att utföra aktiva jämförelser (benchmarking). De skriver även att det troligtvis är lättare att åstadkomma benchmarking i den kommunala verksamheten än i den privata verksamheten. (Olive et al, 1997) Nedan följer en kortfattad summering om vad benchmarking innebär.

Benchmarking är en kontinuerlig och systematisk process för att jämföra den egna effektiviteten i form av produktivitet, kvalitet och arbetsprocess med de företag som representerar de bästa. (Karlöf & Östblom, 1993)

Syftet är att utifrån ovanstående att öka den operativa och strategiska effektiviteten i den egna verksamheten. I och med detta arbetssätt är tanken att på sikt skapa en kulturförändring mot lärande och kompetensförhöjande genom hela organisationen. (Karlöf & Östblom, 1993)

Det finns tre grundtyper av Benchmarking:

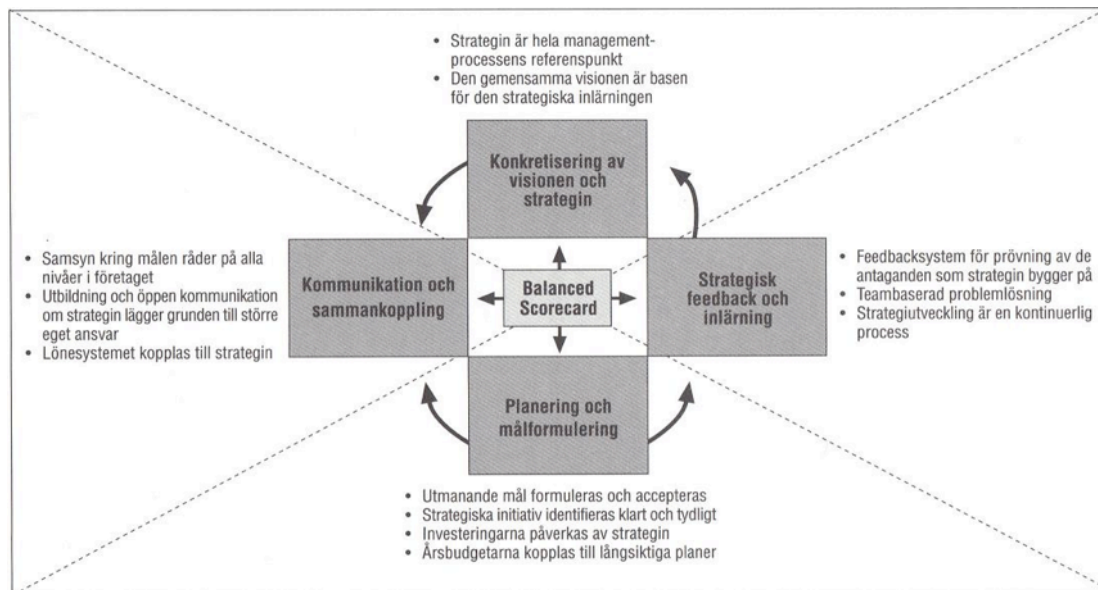
*Intern:* Företaget fokuserar på en jämförelse mellan enheter inom organisationen med samma funktioner. (Karlöf, 1997)

*Extern:* Företaget fokuserar en jämförelse med konkurrenter. Denna form kan tyckas vara den mest naturliga men är till skillnad från ovan ovanlig. (Karlöf, 1997)

*Funktion:* Fokus ligger på jämförelse utanför företaget men inte på konkurrenterna. Jämförelse sker istället mellan liknande verksamhet i andra branscher eller företag i samma bransch som man inte delar marknad med. (Karlöf, 1997)

### **3.6.5. Effekter av att använda balanserat styrkort som managementsystem**

Kaplan & Norton (1999) skriver att det finns fyra hinder som kan övervinnas med hjälp av att använda balanserat styrkort som ett nytt strategiskt managementsystem. Dessa hinder är att: ”Visionen och strategin är inte konkretiserade”, ”Strategin ej knuten till avdelningars, teams och individers mål”, ”Strategin ej knuten till resursfördelningen” och att det sker en ”Taktisk feedback istället för strategisk”. (Kaplan & Norton, 1996)



(Figur 2. Kaplan & Norton 1999, s. 185)

Nedan följer fyra grundtankar med styrkortet. Kaplan & Norton (1996) skriver att dessa grundtankar syftar till att knyta de kortsiktiga aktiviteterna till de långsiktiga målen.

#### *Konkret strategi*

Den första är att det "tvingar" verksamheten att "översätta" sin strategi och därmed göra den mer konkret. (Kaplan & Norton, 1996)

#### *Gemensam strategi*

Den andra tanken de tar upp är att genom att styrkortet är utspritt uppifrån och ner genom hela verksamheten skapas en gemensam strategi och det blir därför lättare för anställda att se hur deras jobb relateras till verksamhetsmålen. (Kaplan & Norton, 1996)

#### *Integrerad planering och budget*

Tanken är även att verksamheten ska bli tvungen att integrera den strategiska planeringen med budgeten. Därmed säkerställs det att den finansiella budgeten har ett direkt samband med den mer övergripande strategin. (Kaplan & Norton, 1996)

### *Återkoppling*

Den fjärde, och sista tanken syftar till att verksamheten ges instrument för att utvärdering och återkoppling. Detta skapar möjlighet för verksamheten att reflektera över sin aktuella situation och ta beslut som förbättrar den. (Kaplan & Norton, 1996)

### **3.7. Skolexempel – Fulton County School System**

Kaplan & Norton (2004) beskriver hur ett balanserat styrkort kan användas i skolor. Verksamheten som de tycker visar detta på ett bra sätt är Fulton County School System (FCSS). FCSS har sedan tidigare ett gott anseende med hänseende på planering och styrning. Trots ett tidigare bra system valdes att implementera balanserat styrkort eftersom de ansåg att det gamla systemet inte skapade en tillräcklig sammankoppling mellan strategi, prestationsmätning samt prestationsförbättring. (Kaplan & Norton, 2004)

När Fulton County System först utvecklade det balanserade styrkortet använde de perspektiven:

- Elevernas prestationer (Student achievements)
- Intressenter (Stakeholders)
- Administrativa processer (Instructional and administrative processes)
- Inläring och tillväxt (Staff learning and growth)
- Finansiell prestation (Financial performance)

(Kaplan & Norton, 2004)

De hade ett "team" som såg till att det fanns fungerande rutiner för att samla in valid data inom varje mätningområde. Detta team såg även till att det sattes relevanta prestationsmål genom att studera trender och att de använde sig av benchmarking gentemot andra skoldistrikt. Utifrån detta utvecklade de lokala skolorna planer för vad som skulle göras för att underlätta att skolan skulle nå de uppsatta målen. (Kaplan & Norton, 2004)

Till sin hjälp började man koppla ett "pay-for-performance" system till målen i det balanserade styrkortet. Detta gav en fördel då synen på system ändrades från att vara ett system för mätning till att vara ett system för belöning. (Kaplan & Norton, 2004)

Några av de upplevda effekterna av styrkortet var:

- Fler elever klarade grundkraven i läsning och matematik.
- Fler High School elever som samlade ihop collagepoäng innan utexamineringen.
- Fick ett högre deltagande och medelresultat vid SAT-test (högskoleprovet).
- Det var färre föräldrar som öppet upplevde ett säkerhetsproblem.
- Deltagandet av frivilliga arbetare ökade.
- Fler nöjda föräldrar angående barnens skola.
- Nya skolor kunde öppnas inom tidsramen och hålla sin budget.
- När skolan startade var de utrustade med böcker och övrig utrustning.

(Kaplan & Norton, 2004)

### **3.8. Sammanställning av utformning, användande och effekter**

Utifrån att ha studerat teorin ser vi en del olika sätt att utforma och använda samt effekter med det balanserade styrkortet. Vi har därför sammanställt två listor över dessa olika sätt att utforma och använda det balanserade styrkortet som vi kommer att använda när vi kategoriserar och analyserar intervjuerna. Dessa kommer nedan presenteras i två rubriker för att förtydliga skillnaden mellan utformande, användande och effekter.

#### **3.8.1. Sammanställning av styrkortets olika utformning och användande**

Nedan följer en uppställning av hur vi avser att man utifrån teorin kan analysera utformandet och användandet av balanserat styrkort. Denna kommer att användas som hjälp vid utformandet av vår intervjuguide samt agera som ett hjälpmedel vid vår analys.

- **Syftet – Intern styrning eller extern information?**
  - Varifrån kommer behovet?
  - Frihet i utformandet?
  - Jämförelse med andra skolor?
  - Informationsdelning
- **Olika syn på perspektiv**
  - Hur många?
  - Vilka?
- **Prioritering mellan mål**
  - Genomsyrar det finansiella målet eller inte?
  - Viktigaste målen att fokusera på?
- **Instrument**
- **Användande av IT-system**
- **Hur man motiverar de anställda**
- **Koppling till strategi**
  - Använder de sig av strategiska kartor?

(Tabell 1: Sammanställning av styrkortets olika utformning och användande)

### 3.8.2. Sammanställning av effekter

Följande uppställning är de effekter vi har funnit i teorin. Detta kommer att hjälpa oss vid utformandet av intervjuguide samt till vår kommande analys.

- **Konkretare strategier**
- **Gemensam strategi**
  - Lättare kommunikation och diskussion
  - Gemensamt språk
  - Delaktighet
- **Budget ihop med strategin**
- **Lättare att följa upp hur det går**
  - Se förändringar tidigare
- **Balans mellan mål**
- **Helhetsbild**
- **Jämföra sig med andra**

(Tabell 2: Sammanställning av effekter)



## 4. Empiri

### 4.1. Kartlägningsstudien

#### *Användande av balanserat styrkort*

Vi utgick från Sveriges kommun och landstings (SKL) undersökning vilken har kartlagt användandet av balanserat styrkort bland svenska kommuner. Undersökningen genomfördes under 2004 (uppdaterat vid årsskiftet 2006-2007) och sammanställdes i ett exceldokument. Totalt sammanfattades 190 stycken kommuners arbete eller icke arbete med balanserat styrkort. Enligt dokumentet framgick att 69 stycken kommuner använde sig av någon form av balanserat styrkort. Av dessa kommuner valde vi bort de som explicit nämnde att de inte använde styrkortet i skolor och återstod gjorde då 52 stycken. Till de återstående kommunerna skickades e-post (den 18 november 2009) med korta frågor som vi önskade få besvarade (se bilaga 1 om ställda frågor). Av dessa 52 stycken kommuner fick vi svar från 22 stycken (42,3%), de flesta av svaren inkom inom en vecka medan det sista svaret kom oss tillhanda den 15 december 2009. Tre kommuner skickade ett e-post till oss men besvarade inte frågorna, En kommun nämnde att de skall införa balanserat styrkort under 2010. Av de kommuner som svarade så använde 12 stycken sig av balanserat styrkort och en kommun planerade att införa balanserat styrkort 2010. I vår undersökning så använde samtliga tolv kommuner balanserat styrkort även i skolverksamheten.

#### *Spridning inom skolverksamheten*

Frågan om hur utbrett användandet var av balanserat styrkort i skolverksamheten svarade 9 stycken att styrkortet används i skolverksamheten och dess avdelningar, eller att det används i hela verksamheten.

#### *Utformningsfrihet*

En stor del av kommunerna, 7 stycken (54%), som uppgav använda sig av det balanserade styrkortet svarade att man har ett kommungemensamt styrkort men att varje avdelning och förvaltning själv får bestämma sina egna nyckeltal. Kommuner

som svarade att varje förvaltning själva får bestämma både styrmodell och nyckeltal uppgick till 5 stycken (39%).

### *Offentliggörande*

Vår avslutande fråga till kommunerna, om offentliggörandet av styrkortets användande ut i allmänheten, svarade fyra kommuner att de gör detta. Två kommuner svarar att de inte gör det och resterande (6 stycken) svarar att de delvis redovisar sitt arbete. Av de som svarar att de delvis lägger ut sitt arbete med styrkortet så svarade samtliga att de redovisar målen men inte användandet av styrkortet, antingen på sin hemsida eller via årsredovisningar och delårsrapporter.

## **4.2. Effektstudien**

Nedan följer en sammanställning av våra intervjuer och observationer med respektive kommun. Vi delar in intervjun i tre delar; utformning, användning och effekter. I vår intervju med Uddevalla kommun svarade Hans-Lennart Schylberg som är utredare och kvalitetsutvecklare på barn- och utbildningsförvaltningen. Intervjuare var Marcus Nordgren och intervjun genomfördes den 8:e december 2009. I den andra intervjun är Mariestads kommun objektet för studien och svarande där var Lars Stårig som arbetar som utvecklingsledare på barn- och utbildningsförvaltningen. Intervjuare där var även det Marcus Nordgren och intervjun genomfördes den 11 december 2009. Det sista intervjuobjektet är Luleå kommun och svarande är Magnus Åkerlund som är chef för utvecklingsenheten på barn- och utbildningsförvaltningen. Intervjun genomfördes av Martin Götander den 16 december 2009.

### **4.2.1. Uddevalla kommun**

Respondent var Hans-Lennart Schylberg.

#### *Utformning*

I Uddevallas kommun använder man sig av fyra stycken perspektiv: kund, medarbetare, samhällsnytta och utveckling. Kundperspektivet har att göra med den som verksamheten är till för, vilka i Uddevallas skolverksamhet anses vara elever och

föräldrar. Detta perspektiv syftar till att skapa strategier för att få nöjda kunder. Medarbetarperspektivet fungerar på samma sätt fast riktar sig inåt. Hans-Lennart tar upp att detta perspektiv syftar till att skapa en god kommunikation och dialog, inflytande, kompetensutveckling, få koll på sjukfrånvaro, frisknärvaro och medarbetarnas nöjdhet med arbetsgivaren. Samhällsnyttan har att göra med kravet på kommunen att föra en god ekonomisk hushållning. Fokus ligger på de effekter som blir utav de insatser man gör i skolan. Utvecklingsperspektivet handlar om hur verksamheten utvecklas och vilka utmaningar verksamheten ser framåt.

Mål från barn och utbildningsnämndens styrkort

Fokusområde	Uppföljning	Enhet	Mål 2009	Mål 2010	Mål 2011
Kund/Medborgare	Brukarens nöjdhet med förskolan (NBI egen/SKL)		87	90	90
	Brukarens nöjdhet med familjedaghem (NBI egen/SKL)		87	90	90
	Brukarens nöjdhet med fritidshemsverksamheten (NBI egen/SKL)		87	90	90
	Brukarens nöjdhet med grundskolan (NBI egen/SKL)		87	90	90
	Brukarens nöjdhet med gymnasieskolan (NBI egen/SKL)		87	90	90
	Nationellt prov år 5				
	Brukarens nöjdhet med kommunala tjänster (NBI egen / SKL)	Index	87	90	90
	våra medborgares uppfattning om förskolan (NMI/SCB)	Index	54	56	58
	våra medborgares uppfattning om grundskolan (NMI/SCB)	Index	54	56	58
	våra medborgares uppfattning om gymnasieskolan (NMI/SCB)	Index	54	56	58
Antal avhopp i gymnasieskolan					
Antal omval/program i gymnasieskolan					
Läskunnighetstest år 3					
Nöjd kundenkät, elevstöd					
Hedarbetarenkät, elevstöd					
Nöjd kundenkät, bemötande					
Hedarbetarenkät, bemötande					
Antal deltagande föräldrar i föräldraverksamhet					
Nöjd kundenkät, inflytande					
Hedarbetarenkät, inflytande (barn/elever)					
Tillgodosedda förstahandsval - barnomsorg	%	73	75	75	
Tillgodosedda förstahandsval - grundskola	%	100	100	100	
Tillgodosedda förstahandsval - gymnasiet	%	90	90	90	
Nöjd kundenkät, tillgänglighet funktionsnedsättning					
Nöjd kundenkät, tillgänglighet kommunikation					
Tillgänglighet E - kötid förskola	%	76	100	100	
Personalstatistik: Andel män					
Nöjd medarbetarindex, befogenheter och ansvar					
Anmälda delegationsbeslut					
Nöjd medarbetarindex, eget inflytande					
Besvarad medarbetarenkät					
Andel lärare med pedagogisk högskoleexamen - förskola					
Andel lärare med pedagogisk högskoleexamen - grundskola		90	92	94	
Andel lärare med pedagogisk högskoleexamen - gymnasieskola		86	88	90	
Andel lärare med pedagogisk högskoleexamen - vuxenutbildning		95	95	95	
Kostnad/person för kompetensutveckling					
Antal interna studiebesök					
Nöjd medarbetarindex, introduktion					
Nöjd medarbetarindex, trivsel					
Frisknärvaro		75	75		
Sjukfrånvaro		6,2	6		
Nöjd medarbetarindex, förhållningssätt					

(Figur 3: Uddevalla BSC: Övergripande styrnings- och planeringsdokument för 2009. S.34)

Fokusområde	Uppföljning	Enhet	Mål 2009	Mål 2010	Mål 2011
Samhällsnytta	Lokal kostnad per elev			151 000	
	Kostnad per heltidsbarn i förskola	Kr			
	Effektivitet i grundskolan A - genomsnittligt betygsvärde	Genomsnittligt meritvärde	206	208	208
	Effektivitet i grundskolan B - SALSAs	SALSAs	0	0	0
	Effektivitet i grundskolan C - Behörighet till gymnasiet inkl sommarskola	%	92	95	95
	Effektivitet i grundskolan D - Kostnad per elev	Kr	69 000	70 000	70 000
	Effektivitet i grundskolan E - Kostnad / betygspoäng	Kr			
	Effektivitet i gymnasiet A - Faktiskt genomsnittligt kurspoäng	Genomsnittligt kurspoäng	14,4	14,5	14,5
	Effektivitet i gymnasiet B - Andel fullföljande	%	84	85	85
	Effektivitet i gymnasiet C - Behörighet till högskolan	%	93	95	95
	Effektivitet i gymnasiet D - Kostnad per elev	Kr			
	Effektivitet i gymnasiet E - Kostnad per betygspoäng	Kr			
	Antal elever som deltar i Ung Företagsamhet.				
	Personalstatistik (andel män)				
Utveckling	Andel ekologiska livsmedel - budget		15	20	25
	Andel ekologiska livsmedel - sortiment				

(Figur 4: Uddevalla BSC: Övergripande styrings- och planeringsdokument för 2009. S.33)

### Användande

Beslutet om att använda sig av balanserat styrkort är inget som de individuella förvaltningarna eller skolorna tagit utan beslutet togs i kommunen i slutet av 90-talet. Det verkar inte som om de gör något för att motivera användandet av styrkortet hos de anställda. Hans-Lennart nämner att de använder balanserat styrkort som ett ”planerings och uppföljningsverktyg” där tanken är att skapa konkreta strategier med både kortsiktiga och långsiktiga önskade lägen beskrivna och hur dessa ska nås. Fokus ligger därmed på att styra verksamheten internt, vilket även Hans-Lennart styrker. Men han tar även upp att detta i sin tur kan leda till att det blir lättare att förmedla en bra bild av kommunen externt ifall man har bra koll på hur det går internt. Hans-Lennart berättar att alla budget- och redovisningsdokument är helt kopplade, i sin struktur till, det balanserade styrkortets innehåll och fokusområden.

Det sker ingen systematisk och styrd jämförelse mellan de olika styrkortet i sig. Men samtidigt tar Hans-Lennart upp att resultaten jämförs. Dessa jämförs både mellan skolor inom kommunen och gentemot skolor i andra kommuner. Exempel på statistik som jämförs är kostnader och elevers betyg.

Hans-Lennart berättar att alla skolor i kommunen måste ha ett styrkort och att fullmäktige beslutar om vissa mål utifrån statistik från övriga Sverige. Dessa övergripande mål kan till exempel vara betygsmedelvärde i grundskolan eller gymnasieskolan. Dessa mål får sedan verksamheterna arbeta efter och försöka uppnå.

Men det finns ytterligare mål som är mer på verksamhetsnivå, vilka skolorna själva får utforma. Något som framträdde var att de mål som beslutades av fullmäktige tenderade att prioriteras före de på verksamhetsnivå. Det kom även fram att det fanns nyckeltal i styrkortet som inte var kopplade till målen och därmed inte heller till strategin. Även om Hans-Lennart tyckte det var fel att de låg i styrkortet tyckte han att de var viktiga tal att följa upp. Hans-Lennart svarade dessutom att de inte använde sig av någon strategisk karta.

Vad det gäller mätning av styrtalet så sker dessa vanligtvis en gång om året, med undantag från ett fåtal styrtalet. Det är upp till de enskilda verksamheterna att själva ansvara för mätningarna och föra in dessa i datorsystemet. Resultaten redovisas avslutningsvis i form av kvalitetsredovisningar, verksamhetsberättelser och årsredovisningar men det publiceras däremot inget material direkt ur användandet av styrkortet. Hans-Lennart nämner att det primära med resultaten är att se hur verksamheten utvecklas. Han säger även att förhoppningen är att resultaten ska ligga till grund för nästa års verksamhetsplanering.

### *Effekter*

Hans-Lennart tar upp att det viktigaste är att verksamheten har något verktyg eller instrument för att utföra styrning, ledning och uppföljning. Han nämner samtidigt att det finns andra system som utför detta men att de inte testat några av dessa. Anledningen till detta är att de ansett sig tillräckligt nöjda med det balanserade styrkortet att det inte ansett att det var nödvändigt.

Den främsta fördelen med styrkortet är enligt Hans-Lennart att man får en bättre enhetlighet eftersom samma modell används överallt. I och med detta har det skapats ett gemensamt språk vilket bidrar till ökad delaktighet i form av ökad kommunikation och diskussion. Han anser att de i och med detta fått en mer gemensam strategi. Några ytterligare fördelar är att både kortsiktiga och långsiktiga mål samlas på ett ställe och att man rapporterar hur det går. Frågan ifall de har fått en konkretare strategi svarar Hans-Lennart tveksamt att man nog kan säga att de har fått det. En annan fråga gällde huruvida styrkortet bidrar med en ökad möjlighet till reflektion, uppföljning och förbättring. På denna fråga svarar Hans-Lennart att han inte anser att det bidrar med

denna ökade möjlighet, men att styrkortet kanske ökar tillfällena eftersom det blir så konkret.

Hans-Lennart tycker även att det finns en risk i att man lägger in för många parametrar och mål i styrkortet vilket leder till att man inte kan eller orkar följa upp dessa. Han hävdar även att det ibland kan läggas för mycket fokus på finansiella nyckeltal.

#### 4.2.2. Mariestads kommun

Respondent var Lars Stärig.

##### *Utformning*

De olika perspektiven (vägvisarna) de använder sig av är ekonomi, kund, arbetssätt och framtid. Perspektiven är på förhand fastställda av kommunledningen och alla verksamheter måste använda sig av dem. Det är därför givet att alla har med budget i balans under ekonomiperspektivet. Men styrkortet går dessutom att utvidga med ytterligare perspektiv. Kundperspektivet syftar på deras elever och föräldrar, med inriktning på trygghet och delaktighet men även kunskapsnivån och baskunskaper kommer in här. Arbetssätt handlar om arbetet och personal och fokus ligger på att skapa en utbildad och kompetent personal, medan framtid är hur man ska göra för att få en skola som är intressant och attraktiv. Under framtid blir det aktuellt att fånga in vad som händer i nämnden.

Perspektiv	Vägval	Resultat/Mål	Mätning	Frekvens	Ansvarig
Ekonomi	Budget i balans	Positivt resultat 0,5-1,0%	Faktiskt utfall	Månadsvis	Ordförande
	Handlingsutrymme	Egenfinansierade verksamhetsförändringar	Faktiskt utfall och insatser	Kvartalsvis	Ordförande
Kund	Trygghet och delaktighet	Grad av upplevd trygghet och delaktighet, förbättring av enkäteresultaten (utgående från Kvalitetsredovisning 2006)	Enkät	Årsvis	Ordförande
	Baskunskaper	Årskurs 2: Bibehållen hög nivå Årskurs 5: Förbättrad nivå Årskurs 8: Bibehållen hög nivå Gymnasieskola: Bibehållen hög nivå Vuxenutbildning: Bibehållen hög nivå (utgående från Kvalitetsredovisning 2006)	Screening, nationella prov, betyg	Årsvis	Ordförande
Arbetssätt	Utbildad personal	Förskola: > 60 % utbildade förskollärare Förskoleklass: 100 % utbildade förskollärare Grundskola: > 90 % pedagogiskt utbildade Gymnasieskola: > 90 % pedagogiskt utbildade Vuxenutbildning: > 90 % pedagogiskt utbildade	Nyckeltal, andel med utbildning	Årsvis	Ordförande
	Dialog och förankring, externt och internt	Ökad grad av delaktighet samt acceptans och förståelse	Open Space, fadderbesök, besöksfrekvens på öppna möten	Årsvis	Ordförande
Framtid	Omvärldsbevakning	Ökad kunskap i nämnden	Statistik på utbildning, konferenser, studiebesök etc.	Halvårsvis	Ordförande

(Figur 5: Mariestad BSC: Kvalitetsredovisning Barn- & Utbildningsförvaltningen 2008. S. 37)

### *Användande*

Barn och utbildningsnämnden har använt sig av det balanserade styrkortet sen sommaren 2005. Det var den dåvarande ekonomichefen som drev frågan och beslutet kom från ledningshåll. Lars berättar att styrkortet finns i hela kommunen och är obligatoriskt men att arbetet med att uppföljningen inte sköts jättebra. Lars berättar även att syftet med att de använder sig av styrkortet är för att kunna koppla resultat och resurser på ett nytt sätt. Han förklarar det som att ”om man ser att ett resultat försämras och försämras och man samtidigt ser att resurserna kanske också besparas så kanske man kan se en orsak där och hantera det”.

Det tyder inte på att det sker någon jämförelse mellan de olika skolornas styrkort eller användande av dessa. Men det sker en rapportering av resultaten till högre instans. Enligt vad Lars säger så skulle en förändring av vissa måluppfyllelser kunna ligga till grund för resursfördelningar. Han nämner samtidigt att de har olika sätt att mäta vissa styrtalet vilket gör det svårt att jämföra talen mellan olika skolor.

Varje skola får utforma sina egna mål utifrån de på förhand bestämda perspektiven och vägvalen som råder. Dessa mål eller kravnivåerna styrs inte uppifrån utan varje enskild verksamhet får utforma detta själv. Vad gäller nämnden säger Lars att kravnivån ställs utifrån tidigare resultat. Helst ska det vara en positiv trend, men om däremot kravnivån redan ligger relativt högt kan man anse denna vara tillfredsställd. Det verkar som om de inte använder sig av någon strategisk karta för att skapa en koppling mellan målen. Enligt Lars så råder det en klar rangordning mellan målen, där de ekonomiska är överordnade de andra.

De enskilda skolorna får själva bestämma på vilket tillvägagångssätt och hur ofta de ska mäta dessa mål. Resultaten redovisas därefter i kvalitetsredovisningar och årsredovisningar. Även om Lars anser att uppföljningen av resultatet är bristfällig tror han att det sker årliga mätningar. Det verkar inte som om man gör någonting för att motivera de anställda att använda styrkortet. I intervjun säger Lars att de inte använder sig av något IT-system för att utföra och sammanräkna mätningarna av styrtalet. De använder heller inget IT-system för rapportering eller uppföljning. Införandet av ett IT-system har inte blivit av eftersom det har ansetts vara för dyrt. Uppföljning och mätning sker istället manuellt och Lars berättar att även detta kostar

pengar. Däremot är Lars själv av åsikten att det troligtvis blir högre svarsfrekvens om man inte använder sig av ett IT-system.

### *Effekter*

Lars menar att verksamheten efterfrågat balanserat styrkort och att det har fungerat bra men att man hade kunnat göra arbetet bättre. Lars poängterar att man är en kommun som alltid legat bra till i förhållande till andra kommuner i landet. Dock har ständiga nerskärningar gjort att man börjat halka efter vilket har lett till en försämring av personals välmående och ett lidande resultat. Man har dock inte gått så långt att man har börjat agera och flyttat resurser, trots att man upptäckt problem i en viss sektor. Lars tycker att modellen fungerar bra och att den fångar upp mått som kanske ändå skulle ha mätts men som fångas in av modellen. På vår fråga om styrkortet ger en ökad möjlighet till reflektion och förbättring, tycker Lars att modellen har en sådan fördel. Han menar även att det är särskilt tydligt då man mäter icke- finansiella nyckeltal som exempelvis trygghet och delaktighet. Även om man inte kan jämföra dessa tal med andra kommuner och skolor så ger det en större möjlighet till förbättring inom verksamheten vilket öppnar upp en diskussion inom kommunen som är bra. Lars hävdar dock att det läggs för mycket fokus läggs på finansiella nyckeltal. Han nämner även att en svårighet med balanserat styrkort är att det är svårt att få modellen förankrad i organisationen och att få alla delaktiga i användandet. Lars menar att en konkretare strategi inte är uppnådd. Vidare menar Lars att det är problematiskt att i praktiken genomföra mätning av nyckeltal då det rör sig om elever, som svarar på enkäter, som egentligen inte vet vad det handlar om och att elevernas dagsform är av stor betydelse för resultatet.

Det finns även motstånd till styrmodellen från politiskt håll och för tillfället pågår därför en utvärdering av modellen där det framtida användandet av styrkortet diskuteras. Lars anser att styrkortet kanske inte har gett en så stor effekt som man hade hoppats på.



### **4.2.3. Luleå kommun**

Respondent var Magnus Åkerlund.

#### *Utformning*

Luleå kommun använder sig av fyra stycken perspektiv. Dessa perspektiv är kund/medborgare, utveckling, medarbetare och ekonomi. I Luleås skolverksamhet riktar sig kundperspektivet främst mot elever och lärare. Skapandet av en god miljö för eleverna, att stärka relationen med näringslivet och att hushålla mer effektivt med resurser är de övergripande målen med perspektivet kund. Utvecklingsperspektivet går ut på att arbeta med systematiskt kvalitetsarbete. Det har enligt Magnus inneburit att de har en utvecklad kunddialog, lärande ledare, förbättrat nyttjande av resurser ett kvalitetssystem för arbetet. Syftet med medarbetarperspektivet är att främja Luleå kommuns attraktion som arbetsgivare. För att uppnå detta satsar man på att förbättra hälsan, öka mångfalden, öka medarbetarkompetensen och att ha framgångsrik chefs- och ledarskapsförsörjning. Luleå kommuns barn- och skolnämnd sätter upp mål inför varje år och de senaste målen (för 2009) går att läsa i figuren nedan.

Strategiska mål nedbrutna i strategiska perspektiv	Framgångsfaktorer	Mål 2009
<p><b>Kund</b> Skapa förutsättningar för en attraktiv livsmiljö och ett tolerant samhällsklimat samt främja människors hälsa på lika villkor.</p> <p>Stärka regionen och skapa förutsättningar för ett utvecklande och varierande näringsliv.</p> <p>En effektivare hushållning med resurser.</p>	Trygg skola och förskola för alla barn och unga med hög kvalitet och goda resultat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andel elever som är godkända för nationella program ska öka jämfört med 2008 års resultat som är 90,8.</li> <li>• Andel elever som är behöriga för universitet och högskola ska öka jämfört med 2008 års resultat som är 87,64.</li> <li>• Alla skolors meritvärde ska öka jämfört med 2008 års resultat som är 208,6.</li> <li>• Andelen elever som känner sig trygga, trivs och har inflytande ska öka i förhållande till resultat i enkätundersökning vårterminen 2008.</li> <li>• Alla elever i behov av särskilt stöd ska ha ett åtgärdsprogram.</li> <li>• Andelen flerspråkiga barn/elever som får modersmålsstöd/modersmålsundervisning ska öka.</li> </ul>
	En god lärmiljö för barn och elever där olika ämnen och verksamheter samspelar och bildar helhet och sammanhang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Säkerställ att den integrerade verksamheten fortsätter att utvecklas inom alla skolformer.</li> <li>• Den integrerade verksamheten ska innehålla minst ett temaområde per enhet där estetiska uttryck och IKT utgör redskap för lärandet.</li> <li>• Barn- och elevers rätt till flexibel skolgång ska vid utvecklingssamtalen göras känt för barn, elever och föräldrar och tillämpas i verksamheten.</li> </ul>
	Satsning på matematik, naturvetenskap/teknik och läs- skriv- och språkutveckling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fler än 200 lärare från förskolan till gymnasiet ska ha genomgått fortbildning i matematik/didaktik.</li> <li>• Resultaten i matematik ska förbättras i år 2, år 5 och år 9 jämfört med 2008 års resultat.</li> <li>• Elevers kunskaper i läsförståelse i år 2, år 5 och år 9 ska öka jämfört med 2008 års resultat.</li> <li>• Andelen flerspråkiga elever som får betyg i svenska som andra språk ska öka jämfört med 2008.</li> <li>• Fler elever ska välja att fortsätta studera på naturvetenskaps- och teknikprogrammen jämfört med 2008.</li> <li>• I samarbete med Teknikens hus skapa ett nätverk i naturvetenskap och teknik för pedagoger och skolledare.</li> </ul>
	Satsningar som stödjer regional utveckling och samverkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I samarbete med Luleå tekniska universitet ska kommundoktorander anställas.</li> <li>• Antalet förskolor och skolor som arbetar med entreprenöriellt lärande ska öka.</li> <li>• Samarbete med näringslivet ska öka genom att införa mentorskap mellan skolans och näringslivets chefer och ledare.</li> <li>• Alla förskolor och skolor ska genomföra marknadsföringsaktiviteter som synliggör skolans verksamhet.</li> </ul>
<p><b>Utveckling</b> Systematiskt kvalitetsarbete.</p>	Kvalitetsledningssystem för ett systematiskt kvalitetsarbete	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifiera och kartlägga skolans huvudprocess.</li> </ul>
	Lärande ledare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utforma och genomföra insatser för att stödja och utveckla framgångsrika skolledare.</li> <li>• Utveckla den lärande organisationen och öka samtliga chefers och ledares kunskaper om skolförbättringsprocesser.</li> </ul>
	Utvecklad kunddialog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Nöjd kundmätning" ska genomföras i alla skolformer.</li> <li>• En mätning av föräldrars upplevda delaktighet i förskolans och skolans arbete ska genomföras.</li> </ul>
	Förbättra nyttjandet av resurser.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla tidsanvändningen för ökad måluppfyllelse.</li> <li>• Utredda möjligheter att öka lärares tid med elever.</li> </ul>
<p><b>Medarbetare</b> Attraktiv arbetsgivare</p>	Framgångsrik chefs och ledarskapsförsörjning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktor "ledarskap" ska öka till 4.0.</li> </ul>
	Ökad medarbetarkompetens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Särskilda kompetenshöjande satsningar ska genomföras</li> <li>• Alla pedagoger med behörighetskrav ska vara behöriga.</li> <li>• Välutbildade medarbetare med tydliga krav</li> </ul>
	Ökad mångfald	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andelen heltider (tillsvidareanställda) ska fortsätta öka. I förhållande till 2008 års andel som är 85,54 %.</li> <li>• Erbjudna aktiviteter som gynnar barn- och utbildningsförvaltningen som arbetsgivare för att främja rekryteringsbas och kompetensförsörjning.</li> </ul>
	Förbättrad hälsa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minst 65% av månadsanställd personal ska ha färre än 8 sjukdagar/år.</li> <li>• Total sjukfrånvaro ska understiga 7,5% av total arbetstid.</li> </ul>
<p><b>Ekonomi</b> God ekonomisk hushållning</p>	Ekonomi i balans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultat &gt; noll</li> </ul>

(Figur 6: Luleå BSC: Verksamhetsplan 2009-2011, Barn- & Utbildningsnämnden. s.16)

### *Användande*

Runt år 2002-2003 började de använda sig av balanserat styrkort efter att kommunen infört det. Behovet kom från tjänstemannahåll vilka efterfrågade en bättre modell för styrning. Magnus anser att styrkortet används främst för att styra kommunen internt. Han berättar också att det satsats mycket på att utforma lämpliga mål för kommunen. Magnus berättar samtidigt att de kanske inte är lika bra på att följa upp resultaten. Detta eftersom ledningen inte tycker sig "äga" målen, utan anser att det som varit är historia.

Det sker ingen direkt jämförelse mellan det egna styrkort och styrkort från övriga kommuner. Däremot så arbetas det aktivt med att jämföra de interna styrkorten med varandra. Magnus berättar att de har en forskare från Luleås universitet som följer arbetet med styrkorten. När förvaltningen utformar sitt egna styrkort så tar de hänsyn till kommunstyrelsens styrkort. Den lokala verksamheten får sedan själv välja huruvida de vill forma sin lokala styrning i ett styrkort. Magnus berättar att det emellertid inte är så många verksamheter som gör detta. Även om de lokala verksamheterna inte väljer att forma styrningen utifrån ett styrkort utformar de mål och nyckeltal. Magnus säger att detta inte alltid går ihop med styrningen eftersom det inte är direkt kopplat.

Respondenten tycker inte att det sker någon prioritering mellan de olika målen, utan alla är lika viktiga. När det gäller hur mätprocessen går till så skiljer det sig åt mellan perspektiven. Magnus anser att det i vissa delar blir mer bedömning eftersom de inte har något systematiskt sätt att följa upp på. De använder sig inte av något IT-system i arbetet med styrkortet. De ekonomiska följer månadsvis uppföljning men i de flesta övriga fall så verkar det vara årliga mätningar i form av enkäter. När resultaten ska sammanställas utgås det ofta från delårsbokslut och kvalitetsredovisningar. Dock anser Magnus att det inte är tillräckligt bra uppföljning av resultaten men att de jobbar med att förbättra dem. Det görs inget för att motivera användandet av styrkortet bland de anställda och skolverksamheten använder sig heller inte av någon strategisk karta.

### *Effekter*

Magnus är positiv till balanserat styrkort. Han menar att de har inte bara försökt förstå sig på modellen utan även använt och utvecklat den. Modellen har en struktur som Magnus tycker passar Luleå kommun väl. Han menar att Luleå kommun i och med användandet av balanserat styrkort har fått en konkretare strategi och att arbetet med styrkortet har blivit mer gemensamt. Luleå kommun liksom Uddevalla och Mariestad har kopplat sin budget till styrkortet. Magnus hävdar att i och med balanserat styrkort kan de lättare och snabbare se vad som behöver förändras. I frågan om kommunikation och diskussion blir enklare svarar Magnus att det är lättare att kommunicera ner i leden men att politikerna inte är lika engagerade att få information tillbaka. Magnus hävdar att modellen inte är svåränvänd men att Luleå kommun har lagt ner för mycket fokus på målformulering och mindre på uppföljningssidan där det brister. Uppföljningssidan är alltså något som Magnus hävdar att de måste arbeta mer med. Fortsättningsvis så hävdar Magnus att det läggs för mycket fokus på de finansiella nyckeltalen, att det är en obalans, vilket är särskilt tydligt i det dagliga arbetet. Magnus säger att ” det är som att den [finansiella perspektivet] inte är kopplad till styrningen”. Han säger att de delar med sig av informationen av styrkortet, både vad gäller utformandet samt resultat.

## 5. Analys

Eftersom vi har genomfört två studier är det logiskt att börja med den första, som vi har valt att kalla kartlägningsstudien. Därefter kommer vi att analysera vår andra studie vilken vi valt att kalla effektstudien. För att underlätta jämförelsen mellan de olika kommunerna har vi sammanställt en tabell med utformning och användning samt en tabell med effekter för respektive kommun som presenteras nedan. Efter denna del kommer vi avsluta kapitlet med en analys kring eventuell kritik mot vårt tillvägagångssätt.

### 5.1. Analys av kartlägningsstudien

#### *Användande av balanserat styrkort*

De kommuner vi valde att skicka e-post till uppgick till 52 stycken som enligt SKL använde sig av balanserat styrkort. Av dessa svarade 22 stycken kommuner. En första reflektion från det första utskicket var hur pass få det var som uppgav sig använda balanserat styrkort (12 stycken). Antingen beror detta på att SKL:s dokument inte är uppdaterad och att ett flertal av kommunerna som enligt SKL använde sig av styrkortet har upphört att göra det, eller att personerna vi skickade e-posten till inte hade någon egentlig uppfattning om de använde sig av balanserat styrkort. Om det stämmer att många kommuner har slutat att använda sig av balanserat styrkort kan det innebära att de inte har upplevt tillräckligt många positiva effekter. Därmed är det rimligt att anta två tänkbara möjligheter; att modellen inte fungerar i den aktuella miljön eller att den inte används på ett korrekt sätt.

#### *Spridning inom skolverksamhet*

Att dra konkreta slutsatser av vår fråga om hur spritt användandet av balanserat styrkort är i skolverksamheten är svårt. Detta på grund av att de flesta som svarade på frågan endast nämnde i vilka delar av kommunen som styrkortet används, vilket ett flertal redan hade svarat på i frågan om de använder balanserat styrkort i skolverksamhet. Kanske var vår fråga otydlig eller för komplex för att svara på i ett e-

postmeddelande, eller att de helt enkelt inte uppfattade frågan om spridning. Vad vi hade hoppats på var en klargöring om hur styrkortet används i skolverksamheten, på vilka nivåer, och vilka som var engagerade i arbetet.

### *Utformningsfrihet*

I frågan om kommunernas olika förvaltningar och avdelningar själva får välja sina styrmodeller och nyckeltal svarade fem stycken att varje verksamhet själv får utforma sina styrmodeller och nyckeltal, sju stycken svarade att kommunen har en övergripande styrmodell men att varje verksamhet själva får välja nyckeltal. Det intressanta här är att det verkar finnas två läger om hur arbetet med det balanserade styrkortet går till. Vi tolkar det första som att varje verksamhetsdel agerar som en separat del av kommunen med sina egna styrmodeller och mål och att man försöker effektivisera och organisera varje del. Det andra verkar vara att kommunen har ett gemensamt mål för hela kommunen och att varje verksamhet inom kommunen skall sträva mot detta mål.

### *Offentliggörande*

Frågan om kommunerna har valt att offentliggöra sitt användande med balanserat styrkort besvarades väldigt olika. De flesta (sex stycken) offentliggjorde dock delar av sitt arbete, främst berördes frågor om mål som redovisades i årsredovisningar och delårsrapporter. Att man inte redovisar allt kan bero på att arbetet med styrkortet är så pass internt att utomstående inte skulle förstå de siffror, mål och nyckeltal som kommunen satt upp. Det kan även bero på att de vill visa upp en så bra bild av sin kommun som möjligt. Denna problematik tar Olve et al (1997) upp och diskuterar hur mycket av informationen man skall göra tillgänglig. Fyra kommuner hade valt att redovisa allt medan två kommuner inte hade redovisat någonting. Tolkningen av att man vill redovisa allt kan vara att kommunerna vill förmedla sina mål främst för att sina medborgare och kunder skall veta hur kommunen ligger till, och vad man vill nå.

## 5.2. Analys av effektstudien

### 5.2.1. Analys av effekter

	<b>Uddevalla</b>	<b>Mariestad</b>	<b>Luleå</b>
<b>Konkretare strategi</b>	Tveksamt	Nej	Ja
<b>Gemensam strategi</b>	Ja	Nej	Ja
<i>Lättare kommunikation och diskussion</i>	Ja	Nej	Ja
<i>Gemensamt språk</i>	Ja	Nej	-
<i>Delaktighet</i>	Ja	Inte så bra	-
<b>Budget ihop med strategin</b>	Budget kopplat till styrkortet	Budget kopplat till styrkortet	Budget kopplat till styrkortet
<b>Lättare att följa upp hur det går</b>	Ja det sker oftare	Lättare men följs inte alltid upp.	Ja men kan bli bättre
<i>Se förändringar tidigare</i>	Ja	Ja	Ja
<b>Balans mellan mål</b>	Prioritering sker både på finansiellt mål och även mål som beslutats på högre nivå	Prioritering på finansiellt mål	Ja, men prioritering sker även på finansiellt mål i vardagsarbetet
<b>Helhetsbild</b>	-	-	-
<b>Jämföra sig med andra</b>	Vissa gemensamma resultat	Vissa gemensamma resultat	Vissa gemensamma resultat. Jämför även utformning och användande internt.

(Tabell 3. Empirisammanställning av effekter)

#### *Konkretare strategi*

Uddevalla svarade lite tveksamt att man nog kunde tänka sig att den blivit bättre. Eftersom Mariestad hade ett annat syfte med modellen var det lite osäkert huruvida de upplevde detta som en effekt. Det var bara Luleå kommun som tydligt upplevde att de hade fått en konkretare strategi.

#### *Gemensam strategi*

När det gäller huruvida de upplevde en gemensam strategi var det Uddevalla och Luleå som upplevde någon form av detta. Även om det var tveksamt om strategin i Uddevalla blev konkretare verkade det som att styrkortet bidrog till att det blev mer

diskussion i hela verksamheten eftersom de hade skaffat sig ett gemensamt språk. Luleå tyckte att kommunikationen lättare gick ner i leden och bildade en gemensam strategi. Det verkade dock inte som om Mariestads kommun upplevde denna effekt.

#### *Budget ihop med strategin*

Kaplan & Norton (1996) tar upp att en fördel med styrkortet är att budgeten är integrerad i modellen. Därmed utförs budgeten i samspel med de nyckeltal som är kopplade till strategin. Vår studie visar att alla kommuner som vi intervjuade hade integrerat budgeten med styrkortet, däremot var det inte var säkert huruvida styrkortet i sig var helt kopplat till strategin. Det är därför svårt att avgöra ifall de hade en budget som verkligen är kopplat till strategin.

#### *Lättare att följa upp*

Både Uddevalla och Mariestad nämner att de vill att styrkortet ska fungera som en kvalitetsuppföljning. Dessa två kommuner upplever att de lättare kan följa upp kommunens arbete. Uddevalla nämner att de följer upp arbetet oftare och därmed tidigare kan se förändringar. Även Mariestad tycker sig snabbare kunna se förändringar. Luleås kommun tycker även sig kunna se förändringar snabbare även om de samtidigt verkar ha svårigheter när det gäller att följa upp arbetet. Detta kan man tolka som att modellen har hjälpt de att bli bättre på att följa upp, men att de samtidigt ser ytterligare potential i modellen gällande uppföljningsfördelar.

#### *Balans och helhetsbild*

Det verkar som att styrkortet i alla kommuner bidragit med en bättre balans även om det fortfarande finns en rangordning mellan olika mål. Rangordning existerar troligtvis för att kommunerna tidigare endast hade mätt i form av ett finansiellt perspektiv. Kommunerna ser fortfarande att det kan bli bättre balans när det gäller de finansiella- och icke-finansiella målen. När det gäller helhetsbild är det svårt att få fram konkret information huruvida de har upplevt detta eller inte.

#### *Jämföra sig med andra*

Eftersom SCB samlar in och sammanställer resultat för vissa områden finns det möjlighet för skolorna att jämföra sina resultat med genomsnittet i Sverige. Vår studie visar att skolorna tar tillvara på denna möjlighet. Det kan ge dem fördelar i form av att



de får ett mått att gå efter när de ska sätta upp mål och liknande. Detta jämförande är dock begränsat då inte alla områden mäts på samma sätt. Om kommunerna uppfattar övriga effekter från denna jämförelse framgår ej, men Luleås kommun jämför internt arbetet med styrkortet och kan därmed utarbeta bättre rutiner.

### *Nackdelar*

Det är ingen av kommunerna som direkt pekar på några negativa effekter som skulle kunna vara resultatet av styrkortet. Det negativa som i så fall framkommit är mer i form av uteblivna effekter eller att effekterna inte blivit tillräckligt omfattande. Till exempel tar alla kommuner upp att det fortfarande läggs mest fokus på de finansiella målen.

### **5.2.2. Analys av utformandet och användandet kopplat till effekter**

	<b>Uddevalla</b>	<b>Mariestad</b>	<b>Luleå</b>
<b>Syftet – Intern styrning eller extern information</b>	Intern styrning	Resursfördelningssystem	Intern styrning
<i>Varifrån kommer behovet?</i>	Kommunledning	Ekonomiansvarig	Beslut från kommunstyrelse, behov från tjänstemannahåll
<i>Frihet i utformandet?</i>	Övergripande kommunmål. Alla skolor måste ha styrkort.	Övergripande kommunmål. Alla skolor måste ha styrkort.	Övergripande kommunmål. Frivilligt bland skolorna.
<i>Jämförelser med andra skolor?</i>	Vissa gemensamma resultat	Vissa gemensamma resultat	Vissa gemensamma resultat. Jämför även utformning och användande internt.
<i>Informationsdelning</i>	Kvalitetsredovisning men inte material direkt ur styrkortet.	Kvalitetsredovisning samt årsredovisning.	Utformning samt måluppfyllelse
<b>Olika syn på perspektiv</b>			
<i>Hur många?</i>	Fyra	Fyra	Fyra

<i>Vilka?</i>	Kund, Medarbetare, Samhällsnytta, Utveckling	Kund, Arbetssätt, Ekonomi, Framtid	Kund/Medborgare, Medarbetare, Ekonomi, Utveckling
<b>Prioritering mellan mål</b>			
<i>Genomsyrar det finansiella målet eller inte?</i>	Prioritering sker både på finansiellt mål och även mål som beslutats på högre nivå	Prioritering på finansiellt mål	I vardagsarbetet gör det de.
<i>Viktigaste målen att fokusera på?</i>	-	-	-
<b>Instrument</b>	Integrerar med budget. Fungerar som en kvalitetskontroll.	Integrerar med budget. Fungerar som en kvalitetskontroll.	Integrerar med budget
<b>Användande av IT-system</b>	Ja	Nej	Nej
<b>Hur man motiverar de anställda</b>	-	-	-
<b>Koppling till strategin</b>	Finns styrtalet som ej är kopplade till strategin	Har inte som syfte att koppla till strategin	Fokuserad
<i>Använder de sig av strategiska kartor?</i>	Nej	Nej	Nej

(Tabell 4, Empirisammanställning av användande kopplat till effekter)

### *Syfte – Intern styrning eller extern information*

Uddevalla och Luleå anser att främsta syfte med styrkortet är att styra verksamheten. Mariestad anser att främsta syftet är att se samband mellan resurser, mål och resultat, det innebär att syftet med styrkortet blir att förmedla information om hur det går för skolorna till ledarna, vilka utifrån detta kan fördela resurserna.

### *Varifrån kommer behovet?*

Uddevalla menade att beslutet om att införa styrkort kom från kommunen och att skolorna inte hade något att säga i frågan. Även i Luleå kom själva beslutet att införa styrkortet från ledningen men det efterfrågades från tjänstemannahåll, vilka ville ha en bättre modell för styrning. Mariestad menade däremot att det var den dåvarande ekonomiansvarige som ville att de skulle införa styrkort. Mariestad utformade styrkortet för att identifiera trender i var det krävs resurser, detta skulle kunna

härledas till att behovet kom från dåvarande ekonomiansvarig. Mariestads kommun verkade inte uppleva en konkretare eller en mer gemensam strategi till skillnad från vad Luleå och Uddevalla upplevde. Utifrån detta kan det vara rimligt att anta att Mariestad skulle behöva ändra sitt syfte för att uppleva dessa effekter.

I både Luleå och Mariestad kan det tolkas som att det redan från början fanns ett intresse på operativ nivå att använda sig av det balanserade styrkortet. I Uddevalla verkar det förhålla sig som så att introducerandet av det balanserade styrkortet gjordes enbart på initiativ av kommunledningen. Med detta i åtanke känns det inte helt främmande att påstå att införandet och det fortlöpande användandet av det balanserade styrkortet borde fortskridit på ett effektivare sätt i Luleå och Mariestad än i Uddevalla, detta eftersom det finns ansvariga medarbetare på operativ nivå som är positiva och motiverade att arbeta med och använda det balanserade styrkortet. Redan initialt är det troligt att också övriga medarbetare påverkas av de ansvarigas intresse och engagemang i positiv bemärkelse. Detta kan ge stora fördelar även i det fortlöpande arbetet eftersom medarbetare är mer motiverade att lära och utvecklas om det handlar om en intressant företeelse. Detta är dock inget som i vi har kunnat stärka utifrån våra studier.

#### *Frihet i utformandet?*

I alla kommuner fanns det övergripande kommunmål, vilka det var tänkt att förvaltningarna och i sin tur skolorna skulle utgå ifrån. Både i Uddevalla och i Mariestad använder alla skolor sig av styrkort. I Luleå är det däremot endast ett fåtal skolor som format sin styrning utifrån ett styrkort. Både Uddevalla och Mariestad har minimikrav på perspektiv och mål eller inriktningar som måste finnas med. De enskilda skolorna och förvaltningarna får sedan utifrån dessa och "egna" förutsättningar utforma konkreta mål och därefter själva mäta dessa. I Luleå ska skolorna själva arbeta fram mål utifrån förvaltningarnas styrkort och senare följa upp dem.

Kaplan & Norton (1996) tar upp den viktiga aspekten med att göra styrkortets delar anpassningsbara för den enskilda avdelningen i verksamheten. Skillnaden i den frihet som ges bland kommunerna bör kunna förstås utifrån Andersson et als (2000) diskussion om vilket syfte styrkortet har vid utformandet. Frihet i utformandet är

alltså beroende av om syftet är informationsinhämtning eller intern styrning. Kaplan & Norton (1996) tar även upp den viktiga aspekten att olika verksamheter har olika problem och därmed fokuserar på skilda mål. Frihet i utformandet hos kommunerna kan därför även ses som en skillnad i vilka mål som eftersträvas, och om dessa mål kräver ett anpassningsbart styrkort. Som nämnt råder vissa skillnader mellan de undersökta kommunerna. De övergripande kommunmålen syftar till en specifik inriktning, och kan därmed antas tangera ett externt informationssyfte.

Luleå kommuns skolverksamhet är till skillnad från de övriga kommunernas liknande verksamheter inte tvingade att använda sig av balanserat styrkort. Utifrån Andersson et als (2000) definition av intern styrmetod med balanserat styrkort, kan Luleås större frihet till de enskilda skolorna ses som att man ger dem en möjlighet att fokusera på den interna styraspekten.

Uddevalla och Mariestad har som nämnt övergripande kommunmål och vissa krav på mål och inriktningar som måste finnas hos de enskilda verksamheternas styrkort. Syftet med denna begränsning kan vara att föra in en möjlighet till jämförelse. Friheten i utformningen är därför begränsad för att passa in på syftet som extern information. Dock ska kategoriseringen inte ses som svart/vit mellan vilken frihet som ges mellan kommunerna och hur denna kan relateras till syftet som intern styrmetod eller extern information. Till stor del uppvisar kommunerna likheter i utformningsmöjligheter för den enskilda skolverksamheten, till skillnad från Luleå som ger skolverksamheterna möjligheten att välja att använda sig av balanserat styrkort eller inte.

En viss skillnad syns därmed mellan Luleå och Uddevalla. Båda har som syfte att använda styrkorten för intern styrning, men däremot skiljer sig den frihet de ger till verksamheternas egna utformning av denna. I relation till den presenterade teorin kan Uddevallas användande ses som att dra mer mot ett externt informationssyfte, fastän de i praktiken säger sig ha som syfte att främja den interna styrningen.

### *Jämförelse med andra skolor?*

Karlöf & Östblom (1993) tar upp att söka optimera tillvägagångssättet genom olika sorters benchmarking. I Uddevalla och Mariestads kommun anser man sig jämföra resultat inom vissa jämförbara områden, som till exempel medelbetyg. I och med att SCB sammanställer vissa uppgifter ges möjligheten till att jämföra sina resultat gentemot övriga Sverige. Enligt vår studie tyder det på att skolorna utnyttjar denna möjlighet väl. Dock är det endast Luleå som jämför själva utformandet och användandet av styrkortet. De har till och med en forskare som följer deras arbete med styrkortet. Det skulle kunna tänkas att de därmed har en fördel när det gäller att utforma rutiner vid användandet av styrkortet.

### *Olika syn på perspektiv*

I tabellen nedan följer en uppställning av respektive kommuns val av perspektiv i skolverksamheten. Alla de tre kommunerna använder sig av perspektivet kund, vilket i skolverksamheten innebär elever. Luleå har även under detta perspektiv in lärare som en parameter, Uddevalla har medborgares uppfattning om skolverksamheten och daghemmen. Medarbetare är ett perspektiv som delas av Uddevalla och Luleå medan Ekonomi delas av Mariestad och Luleå. Intressant är att Uddevalla är den enda kommun som inte använder sig av ekonomi som ett perspektiv.

<b>Uddevalla</b>	<b>Mariestad</b>	<b>Luleå</b>
Kund	Kund	Kund/Medborgare
Medarbetare	Arbetsätt	Medarbetare
Samhällsnytta	Ekonomi	Ekonomi
Utveckling	Framtid	Utveckling

(Tabell 5: Sammanfattning av perspektiven för respektive kommuns balanserade styrkort i skolverksamheten)

Detta betyder inte att de inte arbetar med ekonomi, tvärtom påpekar de att det ibland kan läggas lite för mycket fokus vid just ekonomi. Samhällsnyttoperspektivet är istället det perspektiv där Uddevalla har valt att lägga in ekonomin. För Uddevalla handlar samhällsnyttan om vad skattebetalarna får för sina skattepengar, att eleverna känner sig trygga, att de får den kunskap de behöver och så vidare.

Utvecklingsperspektivet handlar både i Luleå och Uddevalla kommun om vilka utmaningar man står inför och hur man skall agera för att utvecklas. I Luleå kommun handlar det under utvecklingsperspektivet dessutom om hur folk uppfattar deras verksamhet, något som Uddevalla har valt att lägga in under perspektivet kund. Medarbetare och arbetsätt är snarlika begrepp inåt i verksamheten vilket syftar, till

skillnad från kund, hur personalen mår och hur de upplever sitt arbete och arbetsplats. Det ses tydliga likheter mellan de olika kommuners val av perspektiv, men vad som skiljer dem åt är hur de väljer att arbeta med sitt styrkort, vilket vi har varit inne på och som vi även kommer att återkomma till.

### *Prioritering mellan mål*

I Uddevalla verkar de mål som kommer från högsta politiska nivån vara av större vikt, däribland ekonomiska mål. Därmed kommer fokus att läggas på att uppnå dessa mål. I Mariestad sägs det ligga en prioritering på det ekonomiska perspektivet. I Luleå däremot så anser de att det inte råder någon form av prioritering mellan olika mål men att det i vardagsarbetet läggs för mycket fokus vid ekonomiska mål. Problemet med att lägga för stor vikt vid ett mål är att de andra målen inte prioriteras i lika stor omfattning och hamnar i skymundan.

Olve et al (1999) framhåller i teorin att balanserat styrkort bör lämpa sig bra för den offentliga sektorn då den möjliggör att man kan fånga in ett vidare spektrum av perspektiv. Dessutom framhålls att kommuner ofta inte strävar efter en ökad lönsamhet utan har som finansiellt mål att upprätthålla och bibehålla en god ekonomisk hushållning. Styrkortsexempel från kommunerna visar att det ekonomiska perspektivet bör ses som en underställd faktor.

Uddevalla presenterar till skillnad från övriga kommuner inget enskilt ekonomiskt perspektiv utan lyfter inom "Samhällsnyttan" fram kostnadsmål för varje barn. Detta kostnadsmål kan ses som den budget som kommunerna anser att skolverksamheten har att röra sig inom. Luleå och Mariestad presenterar istället för enskilda kostnadsmål för varje elev ett övergripande ekonomiskt mål där målet istället är en positiv budget, "Budget i balans".

Samtidigt som det utifrån styrkorten framgår att det finansiella perspektivet ska stå som underordnat pekar intervjuerna på en omvänd prioritering. De tre kommunerna svarar liknande att det ekonomiska perspektivet till viss del är överordnat de övriga perspektiven.

### *Instrument*

Alla verkar ha integrerat budget och liknande funktioner i sitt styrkort. Styrkortet används i stor grad som en kvalitetskontroll i Uddevalla och Mariestads kommun. I Luleå kommun har de istället lagt fokus på att formulera mål och anser sig själv vara dåliga på att följa upp resultaten, vilket tyder på att de inte lagt fokus på att använda det som en kvalitetskontroll. Vår studie tyder på att några skolor inte har upplevt effekterna av en konkretare och mer gemensam strategi. Detta skulle kunna vara ett resultat av att skolorna främst lade ett fokus på det som varit, i form av att vara en kvalitetskontroll.

### *Användande av IT-system*

I vår undersökning verkar det finnas ett samband mellan hur väl kommunerna lyckas med sin uppföljning, integration och användandet av IT-system som stöd för det balanserade styrkortet. I Luleå och Mariestads kommun används inget IT-system vid hanteringen av det balanserade styrkortet och det visade sig i intervjuerna att ansvariga är missnöjda med uppföljningen i båda dessa kommuner.

I Mariestad säger respondenten vid intervjun att styrkortet finns i hela kommunen och är obligatoriskt men att arbetet med att följa upp det inte sköts effektivt nog. Huvudsyftet med kommunens styrkort är att kunna koppla resultat och hur resurserna används på ett nytt sätt. Samtidigt verkar det inte ske någon jämförelse mellan de olika skolornas styrkort eller användningen av dem. För att kunna ta reda på var resurserna används bäst och söka efterlikna detta användningssätt borde ett bra sätt att ta fram information vara att göra jämförelser mellan skolorna. Det visade sig också att det finns svårigheter att få det balanserade styrkortet förankrat i organisationen och att få delaktighet i arbetet. Samtidigt har det börjat gå sämre för kommunen ekonomiskt vilket lett till att skolorna fått minskade finansiella resurser. Undersökningar visar att det är mycket mer än mängden pengar som skolorna delges som avgör kvaliteten på skolan och undervisningen. I Mariestad föreligger det att de ekonomiska målen fortfarande är prioriterade jämfört med de icke-finansiella. Om det balanserade styrkortet varit utformat så det vore bättre förankrat i organisationen tror vi att en djupare förståelse hade kunnat infinna sig om att icke-finansiella faktorer är minst lika viktiga. Hade jämförelser gjorts mellan skolorna hade det gått att mer exakt kunna se hur detta hänger ihop och ha det som underlag för förbättringar i skolan. Det kan leda

till en bättre allokering av resurserna som står till buds och därmed förbättra det ekonomiska läget. Vi tror att ett IT-system hade varit ett bra sätt, både för att kunna göra jämförelser i skolorna och för att bättre förankra det balanserade styrkortet i hela kommunen.

I Luleå kommun har det satsats mycket på att utforma lämpliga mål för kommunen men att följa upp dem har inte gjorts lika effektivt. Det sker ingen jämförelse med andra kommuners styrkort men däremot jämförs de interna styrkortet aktivt och alla mått och perspektiv anses lika viktiga, vilket också är positivt. Samtidigt är man som sagt inte nöjd med uppföljningen. Skolförvaltningen i Luleå använder sig av det övergripande kommunala styrkortet som grund. Skolorna i sin tur får på egen hand bestämma om de vill använda ett eget styrkort lokalt men det är emellertid ganska ovanligt att skolorna gör det. Däremot väljer alla skolor egna mål och nyckeltal. Att skolförvaltningen i sig har ett balanserat styrkort men många skolor ej har det, gör enligt respondenten att styrningen inte går så bra då verksamheterna inte blir så bra kopplade till varandra. Med ett IT-system som ger överblick av alla skolors mål och nyckeltal hade det gått att se kopplingar och samband på ett bättre sätt vilket också hade underlättat inför uppföljningen.

I Uddevalla kommun används ett IT-system som stöd åt det balanserade styrkortet. Alla budget- och redovisningssystem är helt kopplade till det balanserade styrkortets innehåll och fokusområden. Det är idag utformat så att det inte sker systematisk jämförelse av styrkortet som finns på alla skolor, men alla resultat jämförs, både mellan olika skolor inom kommunen och gentemot andra kommuner. Därefter beslutas vad som behöver göras för förbättringar i skolan med jämförelserna som grund. Respondenten anser att det gör att uppföljningen fungerar bra.

Att ha samma styrkort överallt tycks vara bra för integrationen och ett utpräglat IT-system för ambitiösa jämförelser verkar vara nyckeln till en bra och nyanserad uppföljning. Dessutom gör gemensamma styrkort att det skapas enhetlighet och gemensam strategi anser respondenten. Vi anser att IT-system också understödjer en djupare enhetlighet och gemensam strategi då alla utgår från samma beslutsunderlag. Idealet är att skapa förståelse för det balanserade styrkortet till den grad att alla vet hur de ska agera för att bidra till att föra den övergripande strategin framåt.



### *Hur man motiverar de anställda*

Kaplan & Norton (2004) beskriver ett exempel där de tar upp att det bör finnas rutiner för hur man ska motivera de anställda att följa och fokusera på styrkortet. Till skillnad från detta visar vår studie att varken skolorna i Uddevalla, Mariestad eller Luleås kommun har några rutiner för detta. Ett rimligt antagande utifrån detta skulle kunna vara att de därmed har svårigheter att få de anställda att fokusera på styrkortet. Vår studie visar tydliga tendenser angående detta när det gäller skolorna i Mariestads och Luleås kommun. I Uddevallas kommun är det svårt att avgöra huruvida de upplever samma problem. Dock visar det på att det finns ett motivationsproblem i några kommuner vilket rimligtvis kan härledas från att de inte har några rutiner för att säkerställa de anställdas fokus.

### *Koppling till strategin*

I Uddevalla och Luleå kommun verkar båda kommunerna ha som syfte att förmedla en strategi genom hela verksamheten och på så sätt styra fokus och resurser. I Uddevalla visade det sig däremot att det fanns styrtalet som ej var kopplade till några mål, vilket kan tänkas leda till att skolorna lägger fokus på områden som inte är kopplade till strategin. Luleå däremot verkar ha satsat mycket på att formulera bra och relevanta mål, vilket skulle kunna tyda på att de lyckats koppla styrkortet till strategin. Det verkar som att Mariestads kommun använder styrkortet för att få information om verksamheten och se hur utvecklingen går, för att utifrån detta bland annat fördela resurserna. Därmed verkar det vara viktigare att fånga in information från flera olika delar än att förmedla en konkret strategi till verksamheten. Därmed ligger det inget direkt fokus på att koppla styrtalet konkret till strategin.

Även om ingen sägs använda sig av en strategisk karta verkar Luleå lägga mycket fokus på att utforma lämpliga mål för att driva verksamheten framåt. Eftersom det även var Luleå som upplevde mest positiva effekter gällande upplevelsen av en konkretare och en mer gemensam strategi, kan det därmed vara rimligt att anta att målformulering är en kritisk faktor för att uppnå koppling till strategin. Kaplan & Norton (1996a, 2001a, 2001b) i Funck (2009) anser att offentliga verksamheter har svårt att definiera strategier. Kaplan & Norton (2004) tar upp att det kan vara en fördel att använda sig av strategiska kartor för att uppnå en efterfrågad koppling mellan målen. Eftersom det visade sig i studien att kommunerna hade problem med

att uppnå denna koppling mellan mål och strategi, skulle en tänkbar möjlighet vara att använda sig av strategiska kartor. Om styrkortets mål ej är kopplad till strategin tappas en dimension, eftersom styrkortet är tänkt att förmedla en konkret helhetsbild.

### 5.3. Metodkritik

Resultatets stabilitet är avhängigt den logiska slutledning som uppsatsen ska lägga fram och bygga en grund som slutsatserna sedan kan vila på. Utifrån detta antagande är det viktigt att diskutera vissa metodval som kan ha påverkat uppsatsens inriktning och därmed även slutsatsernas generaliserbarhet. Vår intention med följande diskussion är att kritiskt tolka våra egna metodval för att därmed göra läsaren införstådd i vilka möjliga tolkningar som föreligger och hur dessa kan antas ha påverkat de slutsatser som vi avslutningsvis för fram.

Ur metodkapitlet kan vissa medvetna metodval märkas. Dessa är intressanta att diskutera och se hur de har en inverkan på den slutsats vi presenterar. Främst föreligger det två val som vi anser vara av vikt att föra fram för läsaren.

Den inledande problematiken rör valet mellan besöksintervju och telefonintervju. Vårt val föll på telefonintervju då de högre kostnader som är förknippade med besöksintervju i form av tid och pengar var avgörande. Som Jacobsen (2002) nämner är besöksintervju att föredra då det i större mån fångar upp känslöyttringar, samt lättare skapar en förtrolig stämning mellan intervjuare och respondent. I den inledande metoddiskussionen för kartlägningsstudien förs det även fram av Denscombe (2007) att den kvalitativa intervjun ska fånga upp känslor, åsikter och erfarenheter. Det är då problematiskt att se att man använder ett medium som till viss del minskar möjligheten att observera dessa känslöstämningar. Problematiken rör därmed den avvägning som vi gjort och om den påverkat resultatet i någon riktning. En viss förlust av helhetsintrycket, i form av känslöyttringar, kan antas försvinna genom intervjuer per telefon. Dock ger karaktären på svaren och den helhet som skapas intrycket av att denna förlust är ringa och därmed även dess påverkan på resultatets giltighet.

En annan problematik rör svårigheten att uppnå det antal respondenter, det vill säga fyra stycken, som vi inledningsvis avsåg. Frågan är därmed om detta bortfall väsentligt minskar spridningen i svaren och därmed i förlängningen försvårar målet med att uppnå syftet. Den inledande urvalsprocessen gav oss en god spridning i svarsalternativen och det var därmed möjligt att även utifrån ett minskat antal respondenter kunna uppnå välgrundad förståelse för skiftande inriktningar i arbetet med balanserat styrkort hos kommuner. En följdfråga kan därmed vara om det minskade antalet respondenter kan förmodas bidra till försvårad generaliserbarhet för våra slutsatser. En minskning av generaliserbarheten uppträder då antalet respondenter sjunker, men då detta i vårt syfte är av underliggande betydelse och själva jämförelsen mellan olika sätt att använda sig av balanserat styrkort är det huvudsakliga målet, är förlusten av en respondent av mindre vikt.

## 6. Resultat

Kommuner som 2006-2007 sade sig använda balanserat styrkort anser sig inte längre göra detta, vilket signalerar att modellen inte gett de efterfrågade effekterna. Antingen beror bortfallet på brister i användandet eller att modellen inte uppfyller de krav som ställs i den aktuella miljön.

Några skolor har problem att få anställda motiverade och fokuserade när det gäller arbetet med styrkortet. Detta skulle kunna vara ett resultat av att de inte aktivt arbetar för att säkerställa de anställdas fokus.

I vår studie kommer vi fram till att användande av IT-system hade kunnat hjälpa skolorna att lättare hantera och följa upp sin strategi. Detta grundar vi på, förutom teorin, att de kommuner som valt att inte använda sig av ett IT-system även var de kommuner som upplevde problem med att följa upp sina resultat.

Ytterligare en tendens som vår studie pekar på är att målformulering är en viktig del för att uppnå en konkretare och en gemensam strategi. Hos vissa kommunala skolor framkom att kopplingen mellan mål och strategi var bristfällig. Studien visar också att ingen av de tre kommunala skolförvaltningar vi valde att intervjua använder sig av någon strategisk karta. Det skulle troligtvis kunna hjälpa i arbetet med att få en starkare koppling mellan mål och strategi.

Vi har även visat att några skolförvaltningar främst använder styrkortet för att följa upp kvaliteten och därmed i första hand inte fokuserar på att förmedla ut en strategi. Detta kan vara en anledning till att några kommuner inte upplevde, eller var tveksamma till huruvida de hade fått, en konkretare strategi eller inte.

## 6.1. Resultatdiskussion

I kartlägningsstudien visade det sig att många kommuner som enligt SKL:s undersökning från årsskiftet 2006-2007 använde sig av det balanserade styrkortet faktiskt inte gör det idag. I Luleå kommun där skolorna själv får välja om de vill använda det balanserade styrkortet är det få som valt att göra det. Vidare så finns det i Mariestads kommun ett politiskt motstånd mot det balanserade styrkortet som gjort att en utvärdering om instrumentets fortsatta användning pågår. I alla tre fallen tyder det på att instrumentet inte ses som ett bra sätt att styra verksamheten eller med andra ord att de effekter som efterfrågats inte uppnåtts. Det kan föreligga att det balanserade styrkortet inte utformats och använts i tillräckligt stor utsträckning som det var tänkt enligt de som utvecklat instrumentet, det vill säga Kaplan och Norton. Något som pekar på att så är fallet är det exempel som Kaplan och Norton framför som ett bra förslag på hur det balanserade styrkortet kan användas i en skola, nämligen Fulton County School System (FCSS). Våra studier visar på att kommunerna inte använder sig av modellen såsom Kaplan & Norton (2004) menat i sitt exempel om FCSS där framgången med balanserat styrkort varit stor.

De skolor vi undersökte lyckades bra inom vissa områden men upplevde inte styrkortets alla effekter. En skillnad mellan de undersökta kommunerna och FCSS var att FCSS använde belöningssystem till balanserat styrkort för prestationer. Ytterligare en skillnad är att FCSS använde sig av en utbredd benchmarking och dessutom fanns team som såg till att det fanns bra rutiner för insamling av relevant information inom varje mätområde. I skolorna vi undersökt finns inga belöningssystem kopplade till styrkortet eller speciella team som ser över rutinerna. Kanske är det dessa olikheterna som ligger till grund för skillnaden i upplevda effekter. Förmodligen hade dessa verktyg varit ett bra sätt för att få tillräckligt fokus på alla perspektiv. I nuläget ses det ekonomiska perspektivet fortfarande i hög utsträckning som det mest betydelsefulla. Vad gäller benchmarking sker jämförelser skolorna emellan och med skolor i andra kommuner men för att kunna utnyttja benchmarkingens alla positiva effekter krävs en utveckling av dessa rutiner.

Vi kan inte säkerställa att den ovan nämnda problematiken varit de anledningar som gjort att andra skolor och kommuner valt att inte, eller slutat, använda det balanserade

styrkortet. För att kunna säkerställa detta hade det krävs ytterligare studier men då problematiken är genomgående hos de tre kommuner vi undersökt är det inte helt främmande. Dessutom finns det i Sverige enligt Olve et al (2003) en utbredd negativ syn på finansiella belöningssystem.

Som vi nämnt i inledningen anser ESO att lösningen på de utmaningar som skolan står inför är att prioritera sina resurser rätt med hjälp av styrning. Med det som utgångspunkt borde det balanserade styrkortet vara ett bra alternativ, men kanske är arbetet med utformandet och användandet alltför krävande? Något som tyder på det är att skolverksamheterna vi studerat valt olika syften för det balanserade styrkortet. Det har lett till fokus på vissa delar av instrumentet som har fungerat bra men det har också gjort att delar som inte fokuserats på har fungerat mindre tillfredsställande. Förmodligen är det så att alla funktioner hos det balanserade styrkortet måste prioriteras för att ge balans och tillräckligt god styrning.

ESO är också av åsikten att ett statligt resursfördelningssystem inte är optimalt. Kanske hade ett ökat inflytande på resurserna lokalt kunna hjälpa kommun och skola att lägga mindre fokus på det ekonomiska perspektivet. Detta verkar vara en nyckel till framgång, då det enligt ESO inte är mer pengar som behövs vad gäller skolans resurser utan en bättre fungerande styrning.

## **6.2. Förslag till vidare forskning**

Det skulle vara av intresse att undersöka de kommuner som inte längre arbetar med balanserat styrkort och vad dessa kommuner har valt att använda istället och om detta fungerar bättre.

Vår undersökning visade på att ingen använde sig av en strategisk karta och att de har problem med att koppla styrkortet till strategin. Det hade därför varit intressant att se hur en skolverksamhet i Sverige fungerar om de hade använt sig av en strategisk karta.

## 7. Litteraturlista

### 7.1. Tryckta källor

- Abrahamsson, L. Landstingsförbundet. 2003 *Komplexa system – En hearing om komplexa system i vården*. Stockholm
- Andersson, P-M., et al. 2000. *Balanced Scorecard i landsting : erfarenheter från tolv projekt i region Skåne*. KEFU Skåne. Lund
- Andersson, G., Larsson, R G. (2006). *Gränslöst värdeskapande : strategisk ekonomistyrning vid konfigurering av värdesystem*. Studentlitteratur. Lund
- Christensen, T. (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Liber. Malmö
- Denscombe, M. 2007 *The good research guide*. Open university press.
- Ekonomistyrningsverket 2000. *Styrkort i praktiken – så använder myndigheterna balanced scorecard*. Bromma tryck AB. Stockholm
- Ericsson, B., Gripne, A. 2002 *Att införa Balanced Scorecard i kommunal Verksamhet*. Kommentus. Stockholm
- Harnow Klausen, S. (2006). *Vad är vetenskap?*. Natur & Kultur. Stockholm
- Jacobsen, D-I. 2002 *Vad, hur och varför – Om metodval I företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur. Lund
- Karlsson, I. 1998. *Introduktion till intern redovisning*. Studentlitteratur. Lund
- Karlöf, B. 1997. *Benchmarking i verkligheten : de goda förebildernas inspiration till lärande och affärsutveckling*. Svenska förl. Stockholm
- Karlöf, B., Östblom, S. 1992. *Benchmarking : vägvisare till mästerskap i produktivitet och kvalitet*. Stockholm : Svenska dagbladet (i samarbete med

Affärsvärlden). Stockholm

Bryman, A., Bell, E. 2007 *Business research methods, second edition*. Oxford university press. New York

Funck, E. 2009. *Ordination Balanced Scorecard – översättning av ett styrinstrument inom hälso- och sjukvården*. Växjö University Press. Växjö

A. Hallgärde, U. Johansson. 1999 *Att införa balanced scorecard*. Studentlitteratur. Lund

Kaplan Robert S, Norton David P. 1996 *The Balanced Scorecard Translating strategy into action*. Harvard Business School Press. Boston Massachusetts

Kaplan Robert S, Norton David P. 1999 *The Balanced Scorecard, från strategi till handling*. ISL Förlag. Göteborg

Ax, C. et al. (2005). *Den nya ekonomistyrningen*. Liber Ekonomi. Malmö

Olve. Nils-Göran, et al. 1997. *Balanced scorecard i svensk praktik*. Liber. Malmö

Olve. Nils-Göran, et al. 1999. *Balanced scorecard i svensk praktik*. Liber. Malmö

Olve. Nils-Göran, et al. 2003. *Framgångsrikt styrkortsarbete – Metoder och erfarenheter*. Liber Ekonomi. Malmö

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2004 *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press. Boston.

## **7.2. Elektroniska källor**

*Internetkälla 1:*

<http://www.skl.se/artikeldokument.asp?C=890&A=1253&FileID=273455&N>



AME=Styr%5Fhallbar05.pdf

Artikel från Sveriges kommun och landsting. Hämtad den 15 december 2009.

*Internetkälla 2:*

<http://www.uddevalla.se/download/18.7a96dda111fd02a73b2800015510/%C3%96vergripande+styrn+o+planeringsdokum-1+2009.pdf>

Uddevalla BSC: Övergripande styrnings- och planeringsdokument för 2009. Hämtad den 20 december 2009.

*Internetkälla 3:*

<http://www.mariestad.se/filearchive/Mariestad/Barn-och-Utbildning/Grundskola/Gemensamma-dokument/Kvalitetsredovisning-2008-org.pdf>

Mariestad BSC: Kvalitetsredovisning Barn- & Utbildningsförvaltningen 2008. Hämtad 19 december 2009.

*Internetkälla 4:*

<http://www.lulea.se/download/18.713d295b11e96d7dfc1800022806/VEP+BUN+2009-2011.pdf>

Luleå BSC: Verksamhetsplan 2009-2011, Barn- & Utbildningsnämnden. Hämtad 20 december 2009.

# Bilagor

## Bilaga 1 – Första studiens e-postutskick

Hej!

Vi är fyra studenter som studerar på ekonomihögskolan i Lund. För närvarande håller vi på att skriva en kandidatuppsats som handlar om användandet av det balanserade styrkortet (BSC) i kommuner.

Vi bifogar några frågor som vi gärna skulle vilja ha svar på.

- 1. Använder er kommun sig av det balanserade styrkortet i skolverksamheten?
- 2. Hur spritt är användningen av BSC inom er kommuns skolverksamhet?
- 3. BSC brukar indela nyckeltalen i grupper eller perspektiv. Vilka är dessa i er kommun?
- 4. Får varje förvaltning själv utforma sina styrmodeller och nyckeltal?
- 5. Offentliggör ni ert användande av det balanserade styrkortet (lättillgängligt för allmänheten exempelvis via internet) , och isåfall i vilken omfattning (till exempel mål, resultat, arbete)?

Er medverkan är av stor betydelse för vårt fortsatta arbete!

Har ni några frågor eller funderingar så är det bara att höra av sig!

Med vänlig hälsning

Martin Jurlander, Martin Götander, Marcus Nordgren och Mattias Nilsson

## Bilaga 2 - Intervjuguiden

Övergripande frågor, beskrivande, användande

- Hur länge har ert arbete med balanserat styrkort pågått?
- Varför har ni valt att använda er av balanserat styrkort?
- Beskriv övergripande hur ni använder er av styrkortet.
- Vad gör ni för att motivera användandet av styrkortet?
- Vad är ert syfte med BSc? (intern styrning, extern information)
- Jämförs de enskilda skolornas BSc med varandra (exempelvis benchmarking, skolor, kommuner, annat)?

Perspektiv

- Vilka perspektiv använder ni er av i skolorna? (Har varje skola själv sina egna perspektiv?)
- Vem beslutar om de valda perspektiven?
- Beskriv varje perspektiv.

Mål

- Vad har ni för mål i skolan/skolorna?
- Vem beslutar om vilka mål som sätts?
- Hur sätts kravnivån på dessa mål (gäller nyckeltalen)?
- I vilken omfattning förmedlas målen, vem får ta del av målen?
- Rangordnas de olika målsättningar?

Nyckeltal

- Bestämmer varje skola själv sina nyckeltal?
- Hur sätts nyckeltalen? (jmf. Fråga 3 under mål)

## Resultat

- Hur går processen till vid mätning av resultat?
- Hur ofta mäts detta?
- Vem sammanställer datan?
- Vem/vilka får ta del av resultaten?
- Hur använder ni av era resultat?
- Vad görs när resultaten är uppnådda?

## Andra instrument/hjälpmiddel

- Använder ni er av andra styrinstrument, exempelvis budget, belöningssystem, kvalitetsutveckling, kvalitetsmätning etc.?
- Har ni integrerat dessa instrument med ert BSc?
- Vad använder ni er av för IT-system? (köpt, egenutvecklat)
- Använder ni er av någon strategisk karta (strategy maps)?

## Effekter

- Vad har ni för åsikter om BSc?
- Hittills upplevda effekter av BSc?
- **Vad ser ni för fördelar med BSc?**
- Har ni fått en konkretare strategi?
- Har ni fått en mer gemensam strategi (språk, kommunikation, medarbetare etc.)?
- Ger det ökad möjlighet till reflektion (följa upp och förbättra)?
- Hjälper det er att snabbare ser vad som behöver förändras (information om kommunens förändring)?
- **Vad ser ni för nackdelar med BSc?**
- Tycker ni att BSc är svåransvärd/tidskrävande?
- Läggs det för mycket fokus på icke finansiella nyckeltal?
- Finns det något motstånd till att ni använder er av BSc (internt, externt)?
- Finns det risk för att man inte strävar efter att bli bättre när målen väl är uppnådda?

- Var har ni för framtidsplaner gällande er BSc?

#### Avslutning

- Finns det något ytterligare som du vill tillägga (något som du tycker att vi har glömt)?