



LUNDS
UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Ekonomihögskolan

Lunds Universitet

Magisteruppsats FEKP01

Seminariedatum 2010-06-03

Det balanserade styrkortet i offentlig verksamhet

– en fallstudie i Helsingborgs kommun

Författare

Jönsson Håkan

Mallach Ulrike

Handledare

Per Magnus Andersson

Olof Arwidi

Förord

Att skriva en uppsats kan ses som en lång resa mot ett speciellt mål. Nu när vi har nått vårt slutgiltiga mål vill vi passa på och tacka dem som har hjälpt oss på vägen, och som har sett till att göra denna uppsats till vad den nu är. Därför ägnar vi denna sida åt er.

Först och främst vill vi tacka alla anställda på Helsingborgs kommun som har ställt upp på intervju, och bidragit med material till vår uppsats. Utan er hade vår uppsats inte varit möjlig. Ni har offrat er tid till oss studenter, och vi hoppas verkligen att vår uppsats kan ge er något tillbaka. Vi har haft många intressanta diskussioner och vi har lärt oss mycket av er, och ert sätt att arbeta på. Er professionalism har imponerat stort på oss och vi önskar er största möjliga framgång i ert fortsatta arbete med det balanserade styrkortet.

Stort tack även till alla som har tagit sig tid till att bidra till uppsatsen på något sätt med antingen kunskap, idéer, korrekturläsning, eller liknande. Ni har varit till stor hjälp, och vi hoppas att ni har funnit uppsatsen intressant.

Slutligen vill vi tacka våra handledare Per Magnus Andersson och Olof Arwidi. Med era kunskaper och vägledning har vi äntligen lyckats färdigställa denna magisteruppsats.

Tack så mycket!

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Det balanserade styrkortet i offentlig verksamhet – en fallstudie i Helsingborgs kommun

Seminariedatum: 2010-06-03

Ämne/kurs: FEKP01, examensarbete magisternivå, redovisning/ekonomistyrning, 15 ECTS.

Författare: Håkan Jönsson, Ulrike Mallach

Handledare: Per Magnus Andersson, Olof Arwidi

Fem nyckelord: balanserat styrkort, Helsingborgs kommun, ekonomistyrning, kommunal verksamhet, systemstöd

Syfte: Syftet är att beskriva och analysera användandet av det balanserade styrkortet i Helsingborgs kommun, samt diskutera hur personalen har påverkats av detta.

Metod: Uppsatsen genomfördes med en kvalitativ fallstudieansats där undersökningsområdet närmades med hjälp av den deduktiva metoden. Studien fokuserar på ett fall, Helsingborgs kommun och tillvägagångssättet personlig besöksintervju användes. Intervjuerna skedde i tre förvaltningar, med controllerenheten, och ekonomidirektören på kommunstyrelsens förvaltning.

Teoretiska perspektiv: Den teoretiska referensramen har byggts upp av den ledande litteraturen i området. Gällande övergripande litteratur om styrkortet har främst Kaplan & Norton, Lindvall och Olve et al. använts. I litteraturen som fokuserar på styrkortets användning i offentlig sektor har främst Gripne & Ericsson använts.

Empiri: Det empiriska materialet har byggts upp från intervjuerna. Områdena som har fokuserats är styrkortets användning, systemstödet, kommunikationen, påverkan på personalen och framtida planer.

Slutsatser: Användandet av styrkortet innefattas av många aspekter och skiljer sig mellan de olika förvaltningarna där storleken spelar stor roll. I de mindre förvaltningarna som undersökts har de kommit längre i arbetet med styrkort i verksamheterna. De faktorer som har påverkat användningen är controllerenhetens engagemang, systemstödet, kommunikationen och integreringen av styrkortet i planeringsprocessen. Personalen har i regel påverkats positivt och Helsingborgs kommun håller på att iscensätta många framtida planer för sitt styrkortsanvändande.

Abstract

Title: Balanced scorecard in the public sector – a case study in Helsingborg municipality

Seminar date: 2010-06-03

Course: Master thesis in business administration, 15 University Credit Points (15 ECTS).

Major: accounting

Authors: Håkan Jönsson, Ulrike Mallach

Advisors: Per Magnus Andersson, Olof Arwidi

Five key words: Balanced Scorecard, Helsingborg municipality, management control, the municipal area, IT-support

Purpose: The purpose is to describe and analyze the use of the balanced scorecard in Helsingborg municipality, and to discuss how the staff has been affected by it.

Methodology: The thesis was carried out as a qualitative case study where the research area was approached with help from the deductive method. The study focuses on one case, Helsingborg municipality, and the procedure personal interviews was used. Interviews occurred in three administrations, with the controller unit, and the finance manager at the municipal board of administration.

Theoretical perspectives: The theoretical part of the thesis has been built up from the leading literature in the area. Concerning the general literature about the scorecard mainly Kaplan & Norton, Lindvall and Olve et al. has been used. In the literature that focuses on the use of scorecard in the public sector mainly Gripne & Ericsson has been used.

Empirical foundation: The empirical material has been built up by the interviews. Areas that have been focused are the use of the scorecard, IT-support, communication, impact on the staff and future plans.

Conclusions: The use of the scorecard contains a lot of different aspects and differs between administrations where size plays a major role. In the smaller administrations the process has gone further. The factors affecting the use of the scorecard is the commitment by the controller unit, IT-support, communication and the integration of the scorecard in the planning process. The staff has mostly been affected positively and Helsingborg municipality is about to stage many future plans for the use of their scorecard.

Innehållsförteckning

1. Inledning	8
1.1 Sveriges ekonomi och den offentliga sektorn.....	9
1.1.1 Ekonomistyrning i offentlig sektor.....	9
1.1.2 Helsingborgs kommun.....	10
1.1.3 Det balanserade styrkortet i Helsingborgs kommun.....	10
1.2 Problemformulering.....	11
1.3 Frågeställningar.....	12
1.4 Syfte.....	12
2. Metod	13
2.1 Val av ämne.....	13
2.2 Val av studieobjekt.....	13
2.3 Forskningsansats.....	14
2.3.1 Fallstudie.....	14
2.4 Kvalitativ metod.....	15
2.4.1 Deduktiv metod.....	16
2.4.2 Deskriptiv metod.....	16
2.5 Urvalsförfarande.....	16
2.5.1 Val av respondenter.....	17
2.6 Datainsamling.....	18
2.6.1 Primärdata.....	18
2.6.2 Sekundärdata.....	18
2.7 Tillvägagångssätt.....	18
2.7.1 Personlig besökintervju.....	19
2.7.2 Intervjuareffekt.....	19
2.8 Undersökningens kvalitet.....	20
2.8.1 Validitet.....	20
2.8.2 Reliabilitet.....	21
2.8.3 Källkritik.....	21

2.9 Avgränsningar.....	21
3. Teoretisk referensram.....	22
3.1 Det balanserade styrkortet.....	22
3.1.1 Perspektiv och målsättningar.....	23
3.1.2 Styrkortets utformning.....	24
3.1.3 Integrering av styrkortet.....	25
3.1.4 Belöning.....	26
3.2 Det balanserade styrkortet i offentlig sektor.....	26
3.2.1 Styrkortets utformning i offentlig sektor.....	27
3.2.2 Systemstöd.....	29
3.2.3 Påverkan på personalen.....	30
4. Empiri.....	31
4.1 Organisationen i Helsingborgs kommun.....	31
4.1.1 Organisationen i Utvecklingsnämndens förvaltning.....	32
4.1.2 Organisationen i Skol- och fritidsförvaltningen.....	33
4.1.3 Organisationen i Stadsbyggnadsförvaltningen.....	34
4.2 Styrkortets början.....	34
4.3 Styrkortet idag.....	35
4.3.1 Perspektiven.....	37
4.3.1.1 Ekonomi.....	37
4.3.1.2 Medborgare/brukare.....	38
4.3.1.3 Arbetssätt/process.....	38
4.3.1.4 Framtid/utveckling.....	38
4.3.2 Styrkort i förvaltningarna.....	38
4.3.2.1 Stadsbyggnadsförvaltningen.....	38
4.3.2.2 Skol- och fritidsförvaltningen.....	39
4.3.2.3 Utvecklingsnämndens förvaltning.....	41
4.3.3 Perspektivmål.....	42
4.3.4 Mätetal och målvärden.....	44
4.3.5 Uppföljning.....	46
4.3.6 Integrering av styrkortet.....	48
4.3.7 Belöning.....	48

4.4	Controllerenheten.....	49
4.5	Extern hjälp.....	50
4.6	Systemstöd.....	50
4.6.1	Tillgång.....	51
4.6.2	Leverantören.....	52
4.6.3	För- och nackdelar.....	52
4.7	Kommunikation.....	53
4.8	Påverkan på personal.....	55
4.9	Framtida planer.....	57
5.	Analys.....	59
5.1	Styrkortet idag.....	59
5.1.1	Perspektiven.....	60
5.1.2	Styrkortet i förvaltningarna.....	60
5.1.3	Perspektivmål.....	62
5.1.4	Mätetal, målvärden och uppföljning.....	62
5.1.5	Integrering av styrkortet.....	63
5.1.6	Belöning.....	63
5.2	Controllerenheten.....	64
5.3	Extern hjälp.....	64
5.4	Systemstöd.....	64
5.5	Kommunikation.....	65
5.6	Påverkan på personalen.....	66
5.7	Framtida planer.....	69
6.	Resultat.....	70
6.1	Framtida forskning.....	73
7.	Källförteckning.....	74
7.1	Publicerade källor.....	74
7.1.1	Litteratur.....	74
7.1.2	Organisationsinterna källor.....	75
7.1.3	Vetenskapliga artiklar.....	75
7.1.4	Kandidatuppsatser.....	75

7.1.5 Övrig litteratur.....	75
7.2 Elektroniska källor.....	75
7.3 Muntliga källor.....	76
Bilaga.....	77

1. Inledning

Första kapitlet avser att lägga grunden för fallstudien. Till en början beskrivs situationen i Sverige för att läsaren ska sätta problemet i sitt sammanhang. I problematiseringen definieras sedan problemet som ämnas undersökas mer konkret.

1.1 Sveriges ekonomi och den offentliga sektorn

Sverige är ett exportintensivt land som påverkas av det ekonomiska klimatet i omvärlden. I 90 % av OECD-länderna har tillväxten varit negativ på senare år, och konjunkturedgången i världen har varit den största på 80 år. Detta innebär naturligtvis förändrade ekonomiska förutsättningar för Sverige de nästkommande åren genom vikande skatteintäkter och en försämrad arbetsmarknad. Kommuner drabbas därmed hårt av dessa förändrade förutsättningar, samtidigt som försörjningsstödet antas öka under 2010. Många kommuner har svårt att finansiera den löpande verksamheten och förlorar tillfälligt möjligheten att satsa på långsiktiga investeringar.¹

Sveriges offentliga sektor har en mycket viktig roll i den svenska ekonomin. Den genererar mer BNP per capita än i många andra jämförbara länder i västvärlden och med tanke på dess viktiga roll är den intressant att analysera. Den offentliga sektorn hade ca 1,5 miljoner sysselsatta år 2008, och av dessa var mer än hälften verksamma i kommunal regi. Den kommunala sektorn utgör den största delen av den offentliga sektorn och är därför ett intressant område för analys.²

1.1.1 Ekonomistyrning i offentlig sektor

Ekonomistyrningen i den offentliga sektorn har under den senaste tiden utvecklats snabbt. Trenden har varit att mer och mer använda sig av liknande styrmodeller som i näringslivet. En viktig aspekt är hur väl dessa modeller kan anpassas till kommunerna med tanke på hur annorlunda de drivs. Ekonomistyrning i offentlig sektor är komplicerat på grund av den politiska dimensionen. Detta visar sig främst i kommunernas budgetarbete. Komplexiteten

¹ Budget med styrkort för Helsingborgs kommun 2010

² Ekonomifakta

kring budgeten som ett ekonomiskt styrverktyg har ofta diskuterats.³ Ett av styrverktygen från näringslivet som har anammats är det balanserade styrkortet. I offentlig verksamhet kan styrverktyget lämpligen användas av många olika utförare som ett sätt att i förväg dimensionera insatser, konkretisera förväntningar, samt följa upp det som mäts.⁴

1.1.2 Helsingborgs kommun

Då konjunkturnedgången slog till i Sverige hade Helsingborgs kommun ett relativt bra ekonomiskt utgångsläge. De kunde fortsätta att utveckla sina pågående satsningar och framförallt fullfölja sina investeringsplaner. Fördelar är att de fått mer för pengarna i en lågkonjunktur, samt att kommunens investeringssatsningar genererar arbetstillfällen åt invånarna i Helsingborg. Trots detta måste kommunens verksamheter iakttä alla allmän återhållsamhet och minska kostnaderna både kort- och långsiktigt. De ekonomiska förutsättningarna för år 2010-2012 har ändrats enligt kommunstyrelsens budgetskrivning med avvikande skatteintäkter och förväntad sämre arbetsmarknad som följd. Helsingborgs kommun behöver agera och anpassa verksamheten till de nya förutsättningarna.⁵

1.1.3 Det balanserade styrkortet i Helsingborgs kommun

Valet av metod för målstyrning i Helsingborgs kommun föll på modellen balanserad styrning. En modell som de anser ge en gemensam ram och struktur där det är upp till förvaltningarna och deras verksamheter att själva fylla i innehållet. Ramen innehåller perspektiv, mål, strategier/aktiviteter, mätetal och målvärden. Dessa delar konkretiseras i styrkortet som sammanställs och presenteras i ett systemstöd.⁶ Sådär definieras arbetet av kommunen i en av deras broschyrer:

Mot gemensamma mål

Alla vi anställda i Helsingborgs stad har ansvar för hur Helsingborg utvecklas i framtiden. Att hela tiden förbättra den service vi erbjuder och söka nya vägar. Till vår hjälp har vi modellen balanserad styrning. Den hjälper oss att arbeta åt samma håll – mot gemensamma mål. Mål som hjälper oss att skapa ett ännu bättre Helsingborg.⁷

³ Jansson (1995)

⁴ Olve et al. (1999)

⁵ Budget med styrkort för Helsingborgs kommun 2010

⁶ Powerpointpresentation - Mot gemensamma mål

⁷ Broschyr - Mot gemensamma mål

Enligt en tidigare gjord fallstudie var en av anledningarna till att införa styrkort i Helsingborgs kommun att förändra ledningsfilosofin, och därmed bli mer marknadsorienterade. Styrkortet var tänkt som hjälp till kommunen att uppfylla sin vision att bli Sveriges mest attraktiva stad. Den tidigare processen med endast användning av budgetering och balansräkning ansågs inte tillräcklig. En balanserad syn eftersträvades som fokuserade mer på de icke-materiella värdena. Framstegen med styrkortet var däremot inte uppenbara och olika faktorer ansågs ligga bakom. Dels byttes projektledare, och en reducering av perspektiv skedde. Styrkortetsarbetet hade däremot kommit så långt att dess begrepp ansågs accepterade av personalen. Under ett seminarium kommunicerades huvuddragen av styrkortet där personalen även fick genomföra övningar med styrverktyget. Seminariet övertygande även de skeptiker som tidigare fanns i organisationen och arbetet med styrkortet fick en vändpunkt. Litteraturen benämner Helsingborgs kommun med dess styrkortsarbete som ett klassiskt fall. Anledningen är behovet av att kommunicera strategin i en stor organisation och att budget och andra styrmedel inte täcker mer än de finansiella behoven. En annan aspekt är det behov som finns att övertyga de anställda att satsningen är seriös och inte medför ökat arbete gentemot budgetanvändning.⁸

1.2 Problemformulering

Användandet av ekonomistyrning i offentlig sektor har förändrats drastiskt under de senaste åren efter att ämnets potentiella påverkan blivit uppmärksammat. Att utveckla och implementera olika modeller har varit svårt, och har ofta lett till diverse problem i organisationen. En reform måste genomföras som ska få den kommunala organisationen att acceptera en ny modell, och det gäller för personalen att anamma modellen och sättet för hur modellen vill att de ska tänka. I början av 90-talet sattes en del olika processer igång med ambitionen att förändra ekonomistyrningen i offentlig verksamhet.⁹ Den traditionella ekonomistyrningen har upplevt en del kritik eftersom den inte har visat sig vara lämpad för dagens ekonomiska miljö och det fanns därför ett stort behov av nytänkande. I samband med att Kaplan & Norton (1999) introducerade det balanserade styrkortet år 1992 fick kommunerna ett konkret styrverktyg som passade bra för deras verksamhet eftersom de inte har vinst som sitt huvudsakliga mål.¹⁰ Det blev ett verktyg som en del kommuner började implementera, men problemet är att de ekonomiska styrverktyg som implementeras kan

⁸ Olve et al. (2003)

⁹ Jansson (1995)

¹⁰ Olve et al. (1999)

påverka personalen i organisationen olika. Kommunikationen av styrverktyg är därför av stor vikt, och bör analyseras grundligt.¹¹

Vad ett balanserat styrkort är kan ifrågasättas, och dess användning kan modifieras i många olika former.¹² Av intresse blir därför att beskriva och analysera hur Helsingborgs kommun använder sig av det balanserade styrkortet, samt att utröna vilka faktorer som påverkat användandet. Som en av de första kommunerna i Skåne implementerade Helsingborgs kommun det balanserade styrkortet redan i slutet av 90-talet och projektet har därför pågått under en relativt lång period. I en stor organisation med 7590 anställda blir det därför intressant att analysera hur det långtgående arbetet har påverkat kommunens personal. Arbetet med styrkortet är en pågående process och därför faller det sig naturligt att även analysera vad som kan tänkas hända i framtiden. Detta leder oss till frågeställningarna:

1.3 Frågeställningar

1. Hur använder sig Helsingborgs kommun av styrverktyget balanserat styrkort?
2. Vilka faktorer har påverkat användningen med det balanserade styrkortet i Helsingborgs kommun?
3. Vilken påverkan på personalen har användningen av det balanserade styrkortet haft i Helsingborgs kommun?

1.4 Syfte

Syftet är att beskriva och analysera användandet av det balanserade styrkortet i Helsingborgs kommun, samt diskutera hur personalen har påverkats av detta.

¹¹ Jansson (1995)

¹² Per Magnus Andersson

2. Metod

Kapitlet redogör och motiverar val av ämne och studieobjekt genom presentation av forskningsansats för studien, diskussion av urvalsprocess och förklaring av tillvägagångssätt.

2.1 Val av ämne

Det balanserade styrkortet har använts under en förhållandevis lång period i Sverige. I den offentliga sektorn har styrverktyget applicerats något senare än inom den privata. Styrkort passar bra till alla typer av organisationer eftersom verktyget kan modifieras och anpassas i utvecklingsfasen baserat på strategier och mål. Forskare har funnit att det lämpar sig utmärkt i den kommunala sektorn då det är ett flexibelt verktyg. Eftersom kommuner oftast inte bedrivs med något vinstintresse är de i behov av andra mått än bara de rent ekonomiska. I Kaplan och Nortons modell utgör bara en fjärdedel av perspektiven rent ekonomiska mått och resten är av kvalitativ art. I kommuner finns det utrymme för andra mått av kvalitativ art vid sidan av den traditionella budgeten. Styrkortet är ett omdiskuterat ämne och det är intressant att följa upp en kommuns initiativtagande, i detta fall Helsingborgs kommun. Det grundläggande är att styrkortet kommuniceras bra och effektivt samt uppfattas på samma sätt inom organisationen, från chefsnivå till den operativa personalen.

2.2 Val av studieobjekt

Genom att besöka Sveriges Kommuner och Landstings hemsida hittades ett antal ”exempelkommuner” som aktivt arbetat med det balanserade styrkortet under en längre period. En av dessa kommuner var Helsingborgs kommun. På hemsidan länkades det till en pdf-fil som ett exempel på hur det balanserade styrkortet kan vara utformat i en kommun. I pdf-filen fanns bland annat målsättningar uppsatta inom olika kvalitativa och kvantitativa perspektiv som Helsingborgs kommun vill uppnå år 2010, samt år 2014. Intresset väcktes genast i och med hur Helsingborgs kommun anammat det balanserade styrkortet som styrverktyg, och eftersom de hade kommit långt i processen. De började redan år 1999 att utveckla idén om att använda sig av styrkortet som styrverktyg. Således är Helsingborgs

kommun ett mycket intressant studieobjekt när det gäller ekonomistyrning med hjälp av det balanserade styrkortet i kommunal verksamhet.

2.3 Forskningsansats

När en undersökning utförs finns det olika undersökningsansatser att använda sig av. De vanligaste ansatserna är fallstudie, longitudinell, tvärsnitt och experimentell ansats. En fallstudie är en studie som innebär att ett eller flera djupgående undersökningar genomförs av ett litet antal undersökningsenheter. Med hjälp av denna ansats kan generella mönster visa sig i det empiriska materialet. Analytiska slutsatser och generaliseringar kan dras, samt som forskare fås en ökad förståelse för undersökningsämnet.¹³

2.3.1 Fallstudie

Fallstudien lämpar sig bra vid en detaljerad och intensiv granskning av ett fall. Betydelsen av termen ”fall” är sammankopplad med fallstudie av en plats eller lokal. Lokal kan vara en arbetsplats eller organisation.¹⁴ Fallstudie vars engelska benämning ”case study” kommer från det latinska ”casus” understryker betydelsen av det enskilda fallet. Betoningen ligger på att det rör sig om ett eller några få fall eftersom det oftast bara finns ett enda, eller ett fåtal fall att undersöka, eller för att det endast är några fall som finns tillgängliga för undersökaren. För att göra en helhetsanalys går undersökaren oftast in på djupet i ett fall.¹⁵ Ansatsen lämpar sig även bra som metod enligt Yin (2009) när *hur* och *varför* frågor ställs om företeelser eftersom forskare har ingen eller liten kontroll över beteendemässiga faktorer. Syftet med studien är att svara på frågor som hur det balanserade styrkortet fungerar och varför det fungerar som det gör.

Det som undersöks ses som en hel undersökningsenhet med många underenheter och deras förhållande till varandra skulpteras fram därigenom. I fallstudier fokuseras således en specifik enhet, men denna enhet kan bestå av flera olika nivåer.¹⁶ En fallstudieansats lämpade sig därför bra för denna studie eftersom flera nivåer har undersökts i en enda fallstudie. Helsingborgs stads styrkort och några utvalda förvaltningar fokuserades på basis av deras styrkortsarbete. Strävan har varit att få en djupare förståelse för hur arbetet drivs framåt och

¹³ Christensen et al. (2001)

¹⁴ Bryman & Bell (2005)

¹⁵ Jacobsen (2002)

¹⁶ Ibid.

vad som utmärker en positiv utveckling av styrkortet. Jacobsen (2002) diskuterar att vid genomförandet av fallstudien testa några specifika teorier eller att generalisera utfall, men det intressanta i uppsatsen är det enskilda fallet av styrkortsarbete. Fallstudier är även lämpliga vid beskrivandet av vad som ses som specifikt för en organisation, kommun eller plats där det karakteristiska utmärker det som undersöks.¹⁷ Fokus brukar ligga på en intensiv studie av en miljö eller situation. Det kan tillämpas både en kvantitativ eller kvalitativ metodansats, men de som förespråkar fallstudier väljer ofta kvalitativa metoder.¹⁸

Det specifika i studien är att hitta något av intresse, vilket vi gjort i Helsingborgs kommuns relativt långt gångna och utbredda arbete med det balanserade styrkortet. Fallstudier lämpar sig även bra för teoriutveckling eftersom när ett enskilt fall undersöks på djupet kan nya företeelser upptäckas. Med hjälp av de resultat eller utfall kan i ett senare skede hypoteser formuleras och sedan testas genom nya fallstudier, eller andra lämpliga studier.¹⁹ I detta fall genomfördes en fallstudie på en organisation med en intensiv studie på arbetet med det balanserade styrkortet. Eftersom undersökningsområdet omfattar endast en kommun lämpade sig denna ansats bäst för att få en större förståelse för problemet och gräva djupare i ämnet. Studien genomfördes ad hoc och begränsades således till ett tillfälle i tiden. Den analytiska och rumsliga dimensionen för studien är djup och på samma gång smal. Djup eftersom intentionen var att tränga djupt ner i vårt problemområde och smal eftersom endast ett fåtal respondenter intervjuades.

2.4 Kvalitativ metod

Det som står i fokus i en kvalitativ undersökning är att validiteten prioriteras framför reliabiliteten samt att undersökningen ofta är ostrukturerad, explorativ, beskrivande och förklarande. Den subjektivitet som finns hos undersökaren och undersökningsenheten kan komma att påverka det material som tas fram, vilket det måste finnas ett medvetande om vid analys av densamma. Kvalitativa undersökningar fokuserar på att ge undersökaren en helhetsförståelse, utifrån vilken teorier och hypoteser kan byggas.²⁰

¹⁷ Jacobsen (2002)

¹⁸ Bryman & Bell (2005)

¹⁹ Jacobsen (2002)

²⁰ Christensen et al. (2001)

2.4.1 Deduktiv metod

Studien genomfördes med hjälp av en kvalitativ metod och undersökningsområdet närmades med hjälp av den deduktiva metoden. Med målet att samla in empiriskt material som vilar på existerande teorier och empirisk insamlad data. Som grund för studien har följaktligen den teori som finns tillgänglig om det balanserade styrkortet använts. Tillsammans med den har slutsatser dragits om de empiriska data som samlats in. En teoretisk referensram användes för att klargöra om verkligheten som undersöktes stämde överens med teorin. Då denna form av ansats väljs måste noggrannhet beaktas så att undersökningen inte färgas av förväntningar som gör att man letar svar utefter dem i det empiriska materialet.²¹

2.4.2 Deskriptiv metod

Ambition har varit att inte påverkas av förväntningarna vid insamlandet och analyserandet av data. Förutom deduktiv är undersökningen även deskriptiv då den beskriver och analyserar den undersökta verkligheten på ett så verklighetstroget sätt som möjligt. Studiens syfte är beskrivande (deskriptiv) snarare än värderande (normativ) och vid en sådan forskning undersöks en företeelse på ett utförligt vis.²² Syftet är inte att föreslå lämpliga tillvägagångssätt för arbetet med det balanserade styrkortet utan snarare att visa hur systemet fungerar, och vilken påverkan det har i organisationen.

2.5 Urvalsförfarande

Det är både tidskrävande och kostsamt att genomföra en totalundersökning. Av den orsaken måste ett urval göras. För denna studie valdes den kvalitativa ansatsen som utgångspunkt, med ett icke-sannolikhetsurval. Begreppet icke-sannolikhetsurval är ett paraplybegrepp och omfattar alla former av urval som inte görs utifrån sannolikhetsprinciper. Termen innehåller ett stort utbud av olika urvalsstrategier som bekvämlighetsurval, snöbollsurval, kvoturval, strategiskt urval och experturval. Då former av sannolikhetsurval används uppnås aldrig ett representativt sannolikhetsurval och det kan då heller inte med känd sannolikhet konstateras att resultatet överensstämmer med den från hela målpopulationens.²³

²¹ Christensen et al. (2001)

²² Ibid.

²³ Bryman & Bell (2005)

2.5.1 Val av respondenter

Respondenterna i vår studie utsågs primärt genom ett strategiskt urvalsförfarande, det vill säga de respondenter som ansågs besitta den mest relevanta och intressant informationen valdes ut. Till viss del har urvalet även haft ett inslag av att vara ett experturval. Med det menas att personer då väljs ut på rekommendation av personer som är väl insatta i den företeelse som studeras.²⁴ Valet föll på verksamhetscontrollern på kommunstyrelsens förvaltning som samma dag gav oss tillfälle att även intervjua ekonomidirektören på kommunstyrelsens förvaltning. Under intervjun gavs det råd till oss om en annan respondent som skulle kunna vara till nytta för studiens innehåll. Den övervägande delen av respondenterna har valts ut genom ett strategiskt urvalsförfarande.

En bredare bild av styrkortsarbetet i förvaltningarna eftersträvades och därför valdes förvaltningar med skiljda arbetsområden och storlek. Valet föll på utvecklingsförvaltningen, stadsbyggnadsförvaltningen och skol- och fritidsförvaltningen. Genom telefonkontakt tillfrågade vi respondenterna från kommunstyrelsens förvaltning, och de övriga förvaltningarna om de ville ingå i studien och delta genom besöksintervjuer. Intervjuerna genomfördes sedan under två dagar, och med respondenternas samtycke spelades de in. Detta för att vi skulle kunna lyssna på intervjuerna upprepade gånger och därigenom bättre sammanställa empirin på ett realistiskt sätt.

De respondenter som valts ut har alla antingen en lednings- eller annan ansvarsposition i anknytning till styrkortsarbetet. De har alla inblick i, och kunskap om arbetet med det balanserade styrkortet antingen på övergripande nivå eller på förvaltningsnivå. Två av respondenterna är verksamma på kommunstyrelsens förvaltning, två är styrkortsansvariga på skol- och fritidsförvaltningen, en på utvecklingsnämndens förvaltning och en på stadsbyggnadsförvaltningen. Att intervjua dessa personer förväntades ge en uppfattning om hur det balanserade styrkortet fungerar i Helsingborgs kommun. Hur det påverkar sin omgivning och hur dess framtid ser ut. Meningen var att identifiera eventuella mönster och slutligen dra slutsatser om den empiriska informationen från intervjuerna.

²⁴ Christensen et al. (2001)

2.6 Datainsamling

Data kan delas in i två olika kategorier, kvalitativa data och kvantitativa data. Kvalitativa data uttrycks ofta i ord, bilder och text medan kvantitativa data uttrycks i antal, mängd och siffror. Data kan inför en undersökning även indelas i primärdata och sekundärdata, dessa data åtskiljs avhängigt på när, hur och varför data samlats in.²⁵

2.6.1 Primärdata

Med primärdata menas data som samlas in på nytt, det vill säga ny information som samlas in. Då det inte finns någon sekundärdata att tillgå eller ett undersökningsproblem kräver mer information än vad sekundära data kan ge behöver man samla in ny data. Även när en viss begivenhet ska undersökas för första gången eller upprepas är det befogat att ta fram primärdata. När intervjuer genomförs genererar insamlingsmetoden primärdata.²⁶ Primärdata för denna studie tas fram genom strategiskt och till viss del experturval av respondenter som har kommit i kontakt med det balanserade styrkortet i Helsingborgs kommun. Personliga intervjuer kommer att hållas där vi kommer att använda oss av strukturerade intervjufrågor.

2.6.2 Sekundärdata

Enligt Christensen et al. (2001) är sekundärdata information som samlats in i ett annat sammanhang och med annat syfte än det man själv har, informationen är redan ordnad och existerar när en aktuell undersökning görs. De sekundärdata som finns att tillgå och som kommer att användas i denna studie är vetenskaplig facklitteratur, andra studenters uppsatser om samma eller liknande ämne, internetsidor och det material som insamlats från respondenterna. En internetsida som använts mycket under studiens gång är Sveriges kommuner och landsting och Helsingborgs kommuns hemsida.

2.7 Tillvägagångssätt

Intervjutekniken är den vanligast förekommande tekniken i den kvalitativa undersökningsansatsen. Det finns olika intervjumetoder; till exempel panelintervjuer, fokusgrupper, telefon- eller personliga besöksintervjuer. Det finns strukturerade, ostrukturerade, samt semistrukturerade intervjuer beroende på hur undersökaren väljer att gå tillväga. Ju mer standardiserad en intervju är, desto mindre brister uppstår i det insamlade

²⁵ Bryman & Bell (2005)

²⁶ Christensen et al. (2001)

materialet. Systematiska brister kan däremot aldrig uteslutas helt under den interaktiva intervjun. De kan uppstå när den som intervjuar uppfattar eller sedan vid analysen misstolkar respondenten eller informationen fel.²⁷

2.7.1 Personlig besöksintervju

Enligt Jacobsen (2002) är det smidigast att genomföra personliga besöksintervjuer vid känslamma ämnen. Det skapar ofta en förtrolig känsla att sitta ansikte mot ansikte och hjälper vid utfrågningen. Dessutom blir det lättare att tolka informationen när undersökaren ser respondentens kroppsspråk och ansiktsuttryck. Vid andra intervjuemetoder som e-post eller telefonintervjuer är det svårt att bygga upp en förtrolighet och det går inte att se den andres reaktioner under utfrågningen. Nackdelen med denna metod är att den är ganska tidskrävande, samt att en så kallad intervjuareffekt kan uppstå under intervjuens gång.²⁸

Den personliga besöksintervjun ger undersökaren av denna studie en djupare insikt i det valda problemområdet, och genererar information om hur arbetet med det balanserade styrkortet ser ut. Ifall det uppstår oklarheter under intervjun kan de genast tas itu med och det är hela tiden undersökaren som styr intervjun och frågorna. Följdfrågor kan ställas och oklarheter kan redas ut.²⁹ Därför valdes den vanligaste av intervjuemetoderna, nämligen den personliga besöksintervjun. Intervjun var formaliserad och strukturerad genom att frågorna i förväg var specificerade, som sig bör vid en strukturerad intervju. De frågor som utarbetats belyste problemområdet och ämnade ta reda på vad som studien eftersträvades att bidra med. Mot denna bakgrund föll valet på att använda denna metod. Fördelarna övervägde nackdelarna och våra forskningsfrågor kommer att generera ny färsk empirisk information för fortsatta studier.

2.7.2 Intervjuareffekt

En intervjuareffekt kan uppstå vid personliga besöksintervjuer. Interaktionen som sker mellan undersökaren och respondenten skapas utefter de deltagare parterna och ingen kan i förväg förutsäga hur ett samtal kommer att förlöpa. Det inverkar många faktorer i samspelet mellan aktörerna, deras stil, utseende, betoning, talesätt, engagemang, röst eller uppträdande.³⁰ Respondenten kan påverkas av dessa faktorer och bete sig på ett sätt som han i normalfallet

²⁷ Christensen et al. (2001)

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

inte skulle ha gjort.³¹ Det är viktigt att undersökaren är medveten om detta när intervjuerna genomförs, och att uppträdandet ligger på samma neutrala nivå vid samtliga intervjuer. Det krävs en viss skicklighet av undersökaren för att en intervjuareffekt inte ska uppstå. Om den trots allt skulle uppstå måste effekten hållas på en godtagbar nivå.³² I och med inspelningen av intervjuerna fanns ett medvetande om att respondenterna kunde ha påverkats av detta. Risken finns för att situationer uppstår där respondenterna väljer att inte säga något med rädsla av att det som sägs spelats in.

2.8 Undersökningens kvalitet

Då kvaliteten ska fastställas i en företagsekonomisk undersökning blir termerna validitet och reliabilitet viktiga. Dessa faktorer är av yttersta betydelse vid kvantitativa undersökningar, men mindre väsentliga för kvalitativa undersökningar. För att passa en kvalitativ undersökning har den anpassats även till en sådan för att påvisa både trovärdighet och pålitlighet. När en kvalitativ studie genomförs är det undersökaren själv som är mätinstrumentet, inte en statistisk metod som vid en kvantitativ dataanalys. De data som tas fram är beroende av dess sammanhang.

2.8.1 Validitet

En fråga som termen validitet besvarar är hur pass bra det går att generalisera det insamlade resultatet. Det handlar även om hur trovärdig undersökningens resultat är och hur bra det stämmer överens med verkligheten som studerats. Syftet är att fokusera på strukturer och faktorer som har en verkan på och som styr det fenomen som undersöks.³³ Eftersom studien är kvalitativ med endast ett fåtal undersökningsenheter går det inte att hitta en statistisk representativitet. Det går däremot att genomföra en kvalitativ generalisering, men en sådan kan aldrig kvantifieras eller vara helt tillförlitlig. Med hjälp av denna studie kan ett sammanfattande intryck tas fram, men aldrig en absolut sanning. Respondenterna kan ha samma tankebanor, men kan ändå aldrig med absolut säkerhet dras över en kam. Deras uttalanden kan inte med absolut sanning appliceras på hela målpopulationen som i vårt fall är alla förvaltningar inom Helsingborgs kommun.

³¹ Jacobsen (2002)

³² Christensen et al. (2001)

³³ Ibid.

2.8.2 Reliabilitet

En fråga som termen reliabilitet besvarar är hur pass bra ett undersökningsresultat kan upprepas ännu en gång i en ny undersökning. Termen är betydande i den kvantitativa undersökningsmetoden, och besläktat med hanterandet av mätinstrument. Enligt Christensen et al. (2001) är det inte nödvändigt att utreda värdet av en kvalitativ analys. Det är nästan omöjligt att i absoluta termer samla in identiska data som på liknande sätt kan mätas vid olika tillfällen. I en kvalitativ undersökning knyts reliabiliteten ändå ihop med undersökaren själv som är mätinstrumentet i undersökningen. Eftersom denna person är en unik individ som skiljer sig från andra undersökare kan en undersökning aldrig bli identisk.³⁴

2.8.3 Källkritik

Med hjälp av en källkritisk granskning avgörs det om innehållet i en källa är sant eller falskt. Granskningen kan även besvara frågan huruvida källan är användbar eller inte för studiens frågeställning och syfte. De resultat som presenteras måste säkras och baseras på tillförlitlig fakta. För att en källa ska anses som bra ska den vara aktuell, ändamålsenlig, gå att belägga, samt vara oberoende av uppgiften som den behandlar. Frågor att ställa vid val av källa är *varför* den presenterats, *vem* som gett upphov till informationen och när informationen presenterats.³⁵ Då denna studie har genomförts har det lagts vikt vid att analysera dessa tre frågor för varje enskild källa. Genomgående har försök gjorts till att ha ett kritiskt förhållningssätt till källorna som valts och facklitteratur, internetsidor och andra förekommande källor har analyserats objektivt.

2.9 Avgränsningar

Det ekonomiska styrverktyget balanserat styrkort är uppsatsens huvudsakliga undersökningsämne. Därför avgränsar vi oss delvis från övrig ekonomistyrning som inte direkt påverkar det balanserade styrkortet. Gällande undersökningsobjektet sker avgränsningen till Helsingborgs kommun och ingen annan kommun undersöks således.

³⁴ Christensen et al. (2001)

³⁵ Ibid.

3. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen får läsaren en bild av vad den ledande litteraturen säger om undersökningsområdet. Till en början ges en allmän bild av det balanserade styrkortet för att sedan presentera hur modellen kan användas i den offentliga sektorn.

3.1 Det balanserade styrkortet

Tidigare var det redovisningsdelen som hade den dominerande betydelsen inom ekonomistyrningen. Med de finansiella resultaten som huvudsak gjordes försök till att belysa organisationernas olika komplexa förhållanden. Detta skedde främst i USA där företagen uppfattades vara alltför finansiellt och kortsiktigt orienterade. Att enbart använda sig av mer finansiella mätetal ger en ofullständig och missvisande bild av verksamheten, och detta gjorde att behovet av nya mätetal uppdagades. Kända företagsledare som Percy Barnevik/Jack Welch ska nämligen ha sagt att ”*det som mäts uppmärksammas*”. Utvecklingen inom området uppmärksammade framförallt ett styrverktyg, nämligen det balanserade styrkortet.³⁶

Det balanserade styrkortet är ett verktyg för att styra hela organisationen och fungerar som hjälpmedel för både planering, uppföljning och återkoppling.³⁷ Grundare av styrmetoden var Robert Kaplan, ekonomisk professor vid Harvard University, och David Norton, amerikansk företagsledningskonsult. Av KPMG:s forskningsenhet fick de i uppdrag att utveckla ett förslag som skulle användas som framtida mätetal i organisationer.³⁸ Det var främst tänkt som ett beslutsstöd för ledningsgruppen, men betoningen kom med tiden att mer inrikta sig på styrkortet som ett sätt att tänka kring organisationen i sin helhet. Idag används styrverktyget mer som hjälp till att utforma och utvärdera organisationens vision och strategi. Syftet är att koppla kortsiktig verksamhetsstyrning med den långsiktighet som fås från visionen och strategin. Detta görs genom fokusering på ett fåtal kritiska nyckeltal för de målområden som är väsentliga. Genom detta tvingas organisationen styra och följa upp den vardagliga verksamheten som i högsta grad kommer att påverka den framtida utvecklingen.³⁹

³⁶ Lindvall (2001)

³⁷ Landstingsförbundet – Insiktsboken

³⁸ Lindvall (2001)

³⁹ Olve et al. (1999)

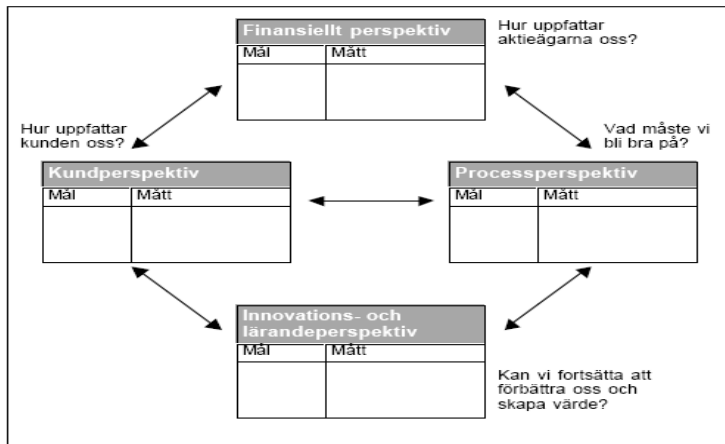
Enligt Anthony & Govindarajan (2007) är det balanserade styrkortet ett styrverktyg som blandar de finansiella måtten med de icke-finansiella. Det används som ett verktyg som förverkligar organisationens strategi. Styrkortet ger balans mellan de olika strategiska målen och tanken är att nå måluppfyllelse. Verktöget används för att få de anställda att agera mot organisationens gemensamma intressen. Det hjälper en organisation att fokusera, förbättra kommunikationen, sätta organisatoriska mål och ger feedback på strategin. Varje mål motsvarar en viss del av organisationens strategi. När en organisation sätter upp ett styrkort måste en blandning av mål väljas. Dessa mål måste enligt Anthony & Govindarajan (2007) noggrant reflektera de kritiska faktorerna som kommer att bli avgörande för framgången med organisationens strategi. De måste även visa förhållandet mellan de individuella målen i ett orsak- och verkansamband där indikationer kan fås för hur icke-finansiella mål kan påverka det långsiktiga finansiella resultatet, samt tillhandahålla en bred bild av organisationens nuvarande status.

3.1.1 Perspektiv och målsättningar

Begreppet delas in i fyra olika perspektiv: finansiella perspektivet, kundperspektivet, processperspektivet och förnyelse- & utvecklingsperspektivet, men det förekommer även att ett human- eller medarbetarperspektiv läggs till.⁴⁰ Med de fyra perspektiven fås en fördelning mellan de hårda (ekonomiska) värdena och de mjuka (icke-ekonomiska) värdena. Genom att de presenteras i en översiktlig bild där varje perspektiv anses lika viktigt tvingas ledningen ta hänsyn till användningen av en bredare bild av företaget. En annan viktig aspekt berör de olika perspektivens olika tidsfokus. Det finansiella perspektivet redovisar resultat utifrån vad som gjordes igår. Kundperspektivet, processperspektivet, och medarbetarperspektivet visar på de effekter av det som görs idag, medan innovations- och lärandeperspektivet visar på vilka framtida effekter vi kan förvänta oss.⁴¹

⁴⁰ Olve et al. (1999)

⁴¹ Kaplan & Norton (1992)



Figur 1. De fyra ursprungliga perspektiven i det balanserade styrkortet.⁴²

Förhållandet mellan de olika målsättningarna beskrivs med olika orsak- och verkan kopplingar. Genom skapandet av kopplingar mellan målen och perspektiven fås en bra grund för lärande. Detta gör att om ett mål skulle få ett oväntat dåligt resultat kan beslutsfattaren i bästa fall studera länkarna bakåt och se vad som är orsaken. Kopplingarna höjer även motivationen ute i organisationen eftersom de dagliga aktiviteterna kopplas till de långsiktiga målen. Tanken är att styrkortet löpande ska visa hur väl målen uppnås i strävan att leva upp till organisationens vision. När målen inte uppnås ska den som är ansvarig för resultaten ta fram en handlingsplan för hur de i fortsättningen ska kunna nå upp till dem.⁴³ En mer utförlig beskrivning av hur processen går till med att upprätta ett styrkort skildras under den del som berör styrkortet i offentlig verksamhet.

3.1.2 Styrkortets utformning

Lindvall (2001) diskuterar olika faktorer gällande styrkortets utformning. Enligt honom beror utformningen och den framtida användningen på den enskilda organisationens ställningstaganden. En viktig aspekt han nämner är att varje organisation är unik. De är präglade av sin egen situation, och styrkortet bör därför utformas därefter. Det är inte möjligt att fullt ut kopiera andras lösningar för det balanserade styrkortet, utan det är av stor vikt att konstruera ett styrkort som är anpassat för den egna verksamheten. En annan aspekt är att data i sig inte kan göra ett styrverktyg framgångsrikt, utan data måste bearbetas för att den ska fungera framgångsrikt. Relevanta data ska tas fram, den ska matas in, analyseras och det ska tas beslut på grundval av den. Viktigt att nämna gällande det balanserade styrkortet är att det

⁴² Kaplan & Norton (1999)

⁴³ Kaplan & Norton (1996)

enligt skaparna själva fortfarande är ett pågående arbete, vilket även den utveckling som skett inom området påvisar.⁴⁴

Lindvall (2001) diskuterar även om en centraliserad eller decentraliserad styrkortsmodell ska användas. Styrkortarbetet inleds ofta på högre nivå, för hela organisationen eller en stor enhet, men ambitionen är att föra ut den till olika grupper inom företaget. Definitioner på grupper kan variera och definitionen är väldigt bred. I en decentraliserad modell där enheter har unika förhållanden att mäta begränsas möjlighet att aggregera mätetalen från de olika grupperna till en helhet. Ifall det finns olika utformade styrkort med avvikande mätetal inom en organisation går det inte att summera ihop dem. Hur man än väljer att utforma styrkortet i en organisation, centraliserat eller decentraliserat så medför det modellspecifika problem. I en decentraliserad modell väljs olika mätetal ut vilket gör att jämförbarheten sjunker samt att kommunikationen mellan olika enheter kan försvåras. I en centraliserad modell där konsolidering är av största vikt kan det vara svårare att vinna lokal och operativ acceptans för de centralt valda mätetalen. En given lösning på problemet är att fastställa någon eller några övergripande mätetal på central nivå för att sedan överlämna till de lokala enheterna att fastställa egna mätetal. Val av modell varierar och beror på organisationens syn på styrkortet. Från ett hierarkiskt perspektiv där mätetal ska kunna aggregeras och den traditionella styrningen är viktig är en central modell bäst. Denna hierarkiska tanke präglade även Kaplan och Nortons föreställning om det balanserade styrkortet.⁴⁵

3.1.3 Integrering av styrkortet

Att integrera styrkortet i planeringsprocessen är en betydelsefull del av arbetet. Varje kommun måste enligt kommunallagen ha en planeringsprocess där åtminstone en budget, årsredovisning och delårsrapport måste tas fram. Viktigt blir att styrkortet integreras i planeringsprocessen eftersom det annars riskerar att få begränsad betydelse. Med integreringen visas även att det inte bara är de ekonomiska aspekterna som är viktiga genom att budget och årsredovisning även fylls på med icke-ekonomiska delar. En anledning är att arbetet annars sker i dubbla system med upprättande av styrkort som en del, och upprättande av budget och årsredovisning som en annan. Viktigt blir även att anpassa planeringsprocessen efter styrkortet och det kan då vara bra att årsbudgeten ställs upp för varje perspektiv där de budgeterade värdena finns angivna. Även vision, affärsidé, strategier för att nå vision och

⁴⁴ Lindvall (2001)

⁴⁵ Ibid.

affärsidé, perspektivmål, framgångsfaktorer och måttetal inom respektive perspektiv, strategier för att nå perspektivmålen, samt utformandet av handelsplaner bör finnas med.⁴⁶

3.1.4 Belöning

Att knyta belöning till styrkortet är något som ofta diskuteras, men främst kanske med privata verksamheter i åtanke. Frågan är på vilken nivå belöningsystemet ska införas. Det finns några grundläggande regler att följa. Först gäller det att styrkortet har några år på nacken eftersom det annars finns en risk att slumpmässiga underlag ger en orättvis belöning. Medarbetarna måste själva vara inblandade i målarbetet dels för att kunna påverka, men även för att skapa engagemang. Belöningsystemet bör vara enkelt där tydlighet blir viktigare än exakthet. Test bör göras i liten skala innan belöningsystemet sätts igång i hela organisationen. Antingen kan belöningarna knytas till måluppfyllelsen där belöning ges när målvärdet för ett visst måttetal uppfyllts. Alternativet är att ge belöning efter aktiviteterna i handlingsplanen. Belöningar knutna till styrkortet är en god idé eftersom de kan fungera som en viktig drivkraft för att hålla styrkortet levande. Med belöningar kommer personalen dessutom att ha mer incitament till att försöka uppnå de aktiviteter som finns i styrkortet.⁴⁷

3.2 Det balanserade styrkortet i offentlig sektor

Olve et al. (1999) hävdar att det balanserade styrkortet särskilt lämpar sig för verksamheter som inte har vinst som huvudsyfte, vilket då främst är situationen i offentlig verksamhet. De anser även att styrkort är bäst lämpade i verksamheter med ett längre tidsperspektiv där nyttan inte direkt kan läsas av i finansiella mått, och det är därför ett mycket användbart verktyg för statlig och kommunal verksamhet. Andersson et al. (2000) nämner att den flerdimensionalitet som styrkortet försöker uppnå borde stämma överrens med förutsättningarna hos den offentliga verksamheten. Kommunernas tradition sedan tidigare i att arbeta med verksamhetsorienterade nyckeltal,⁴⁸ prestationsmått och verksamhetsbeskrivningar, vilket gör att det finns goda förutsättningar för tillämpningen av styrkortet. Ett balanserat styrkort kan vara lämpligt att använda för gatukontor, skolor eller sjukhus för att i förväg dimensionera insatser och konkretisera förväntningar, men även för att konstatera vad som faktiskt

⁴⁶ Grippe & Ericsson (2004)

⁴⁷ Hallgärde & Johansson (1999)

⁴⁸ Andersson et al. (2000)

uppnås.⁴⁹ Olve et al. (1999) nämner att ambitionen i kommunerna inte är att använda sig av något övergripande styrkort för hela kommunen, utan att det är den egna bilden som är av större vikt. Ett alternativt förslag på ett styrkort för kommuner togs fram relativt tidigt, och utvecklingen har idag kommit en bit på vägen. Gripne & Ericsson (2004) nämner det pedagogiska sättet att koppla samman visionen med det dagliga handlandet som ett viktigt skäl för en kommunal förvaltning att införa det balanserade styrkortet. Med styrkortet inbyggt i den årliga planeringsprocessen kan förvaltningen gå över till en mer flerdimensionella styrning.

Gripne & Ericsson (2004) nämner att den som planerar att införa styrkort kan göra egna förändringar anpassade till den egna organisationen. Det viktiga enligt dem är att ha med vision, perspektiv, framgångsfaktorer, mål, mätetal, strategier och handlingsplaner. Det balanserade styrkortet är en omfattande process, och det är av stor vikt att avgöra för vilken organisatorisk enhet som det ska införas. Är det för hela kommunen, en förvaltning eller en verksamhet inom förvaltningen? Många författare väljer att dela upp arbetet med styrkortet i olika steg där olika faktorer betonas.⁵⁰

3.2.1 Styrkortets utformning i offentlig sektor

Utformningsprocessen i den offentliga sektorn är inte helt olik Kaplan & Nortons ursprungliga. Det första som behövs i ett styrkort är en fastställd och uttalad vision och affärsidé. Många gånger kan det finnas en vision, men det kan hända att kännedomen om den är undermålig. Affärsidén fungerar som ett komplement till visionen för de styraktiviteter som sker i organisationen. I kommuner nämns oftast begreppet affärsidé istället som verksamhetsidé.⁵¹ Arvonen (1989) betonar vikten av att göra en omvärldsanalys och utifrån denna formulera visioner och mål för organisationen. Gripne & Ericsson (2004) anser att för att en kommun ska nå framgång bör en sådan ske årligen för både kommunen i sig, men även för nämnderna. När det gäller att ta fram en vision är det av stor vikt att så många som möjligt involveras. Riktas uppmärksamheten mot visionen kan det innebära att organisationens latent resurser av mental energi kan tas bättre tillvara, och arbetsuppgifterna upplevs mer betydande av medarbetarna. Visionen måste kommuniceras aktivt eftersom den annars riskerar att bli bortglömd. En metod kan vara att trycka upp visionen i olika dokument som årsredovisningar

⁴⁹ Olve et al. (1999)

⁵⁰ Gripne & Ericsson (2004)

⁵¹ Ibid.

och delårsrapporter. För att nå upp till det önskvärda resultatet som kommuniceras i visionen och affärsidén bör organisationen använda sig av övergripande strategier.

Nästa steg är valet av perspektiv. Erfarenheter har visat att det inte är bra att använda sig av för många perspektiv utan vanligtvis bedöms 4-5 lämpligt. De perspektiv många förvaltningar/nämnder använder sig av är: ekonomiperspektivet, kundperspektivet, medarbetarperspektivet, processperspektivet och utveckling- och lärandeperspektivet. I medarbetarperspektivet är medarbetarnas kompetens och motivation avgörande faktorer när det gäller för en kommunal förvaltning att nå framgång. I perspektivet mäts hur medarbetare uppfattar till exempel arbetsmiljön och arbetsuppgifterna. Mätningarna kan inkludera bland annat nyckeltal för sjukfrånvaro och personalomsättning.⁵² Gripne & Ericsson (2004) nämner att organisationen bör välja de områden som bedöms vara viktiga för att nå framgång, och alltså behöver de inte hålla sig strikt till de ”vanliga” perspektiven. Ett exempel de nämner är att i förskola/grundskola kan föräldrarna ses som ett ombud till eleven, som i detta fall är kunden. Istället för kundperspektiv kan benämningen elev- och föräldraperspektivet användas istället.

Efter fastställandet av perspektiv ska målen formuleras. De knyts an till visionen och affärsidén. Genom de åtgärder som görs för att uppfylla målen kommer verksamheten att anpassas för att ligga i linje med dessa, och de övergripande strategierna. Det är viktigt att framtagandet av framgångsfaktorer som ska uppnå målen sker i en kreativ process där både ledningsgrupp och medarbetare är involverade. Framgångsfaktorerna bör löpande ses över och om behov finns även omformuleras. Processen är viktig eftersom den kan ge ökad insikt hos deltagarna hur förvaltningen når sin framgång och effektivitet.⁵³ I en större organisation finns det ett problem i hur alla delar kopplas samman på ett begripligt sätt. Att sammanföra målsättningar från högre till lägre nivå handlar om konsolidering och aggregering. De mål som oftast är enkla att aggregera är de ekonomiska.⁵⁴ För många mål gör dessutom oftast systemet svåröverskådligt. Det gäller istället att lyfta fram de faktorer som är avgörande.

Mätetal med regelbundna uppföljningar behövs för att mäta om målen har uppnåtts. Vilka mätetal som ska användas beror på hur målen formulerats, men vanligen räcker det med 1-4

⁵² Gripne & Ericsson (2004)

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Hallgärde & Johansson (1999)

per perspektiv. Med mer än totalt 10-15 mätetal blir arbetsinsatsen för uppföljning alltför omfattande. De bör varieras rejält beroende på perspektivet och kan vara allt från ekonomiska nyckeltal till kundnöjdhet gällande olika faktorer som tillgänglighet och bemötande.⁵⁵ Gripne & Ericsson (2004) diskuterar även vikten av att anpassa mätetalen med tiden. Efter att ett mätetals målvärde uppnåtts kan det vara mer intressant att mäta något annat. Det hela blir en process för att ständigt förbättra organisationen. Mätetalen bör alltid ses över eftersom om ett målvärde är för högt eller lågt får det troligtvis ingen större inverkan på beteendet. De bör därför antingen sänkas eller höjas till en mer lämplig nivå. För driften av styrkortet är det viktigt att en engagerad projektledare och projektsekreterare utses. Projektledare kan antingen vara en ekonomichef eller controller, och ytterligare några anställda bör ingå i projektgruppen.⁵⁶

3.2.2 Systemstöd

Generellt är intresset för det balanserade styrkortet stort och det krävs ofta systemstöd för att enklare hantera denna form av styrning. Programmet ska ge organisationerna både flexibilitet och helhetssyn. Flexibiliteten i systemet ska tillåta organisationerna att förbli flexibla när deras omgivning förändras. Helhetsbilden ska genom informationsinsamling från olika delar inom organisationen ge upphov till analyser ur olika perspektiv.⁵⁷

Det finns ett antal olika systemstöd för balanserade styrkort på marknaden. För den offentliga sektorn anser Aartojärvi (2003) att de ansvariga inte ska ha för bråttom med att skaffa ett sådant, även om det givetvis kan ha stora fördelar. Den främsta användningen av ett systemstöd är för kommunikation av vision, strategiska mål, mätetal och aktiviteter ut i organisationen. Här kan ett webbaserat systemstöd fungera som en bra metod för dialog mellan ledning och medarbetare, eftersom alla som har en dator kopplad till internet eller intranätet kan se hur styrkortet utvecklas, och få resultat från uppföljningarna. Därmed kan delaktigheten i styrkortsarbetet öka. Det vanligaste systemstödet är förmodligen standardprogrammet Microsoft Excel, ett verktyg som är tillgängligt i stort sätt på alla arbetsplatser. Fördelen är att det redan finns stora kunskaper om programmet, vilket gör att organisationen snabbt kan komma igång med användningen. Det blir även ett billigt alternativ och resultaten kan presenteras i tabeller och grafer. Nackdelen är det arbete som Excel kräver

⁵⁵ Gripne & Ericsson (2004)

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Bäckstrand (2004)

för att kunna presentera innehållet på en webbsida. Detta gör att resultaten ofta presenteras på papper trots att systemstöd används. Det finns även inga färdiga mallar som stödjer styrkortsarbetet, och processen blir därför inte lika enkel som med mer anpassade program.

Större ekonomisystem ger ett mer avancerat systemstöd. IT-systemet kan mer eller mindre automatiskt uppdatera databaserna med viktig information, vilket främst kan vara användbart vid hanteringen av stora mängder data. Nackdelen är att dessa program oftast är komplexa och kräver därmed en hel del utbildning, samt är dyra. Det finns även program som enbart är anpassade till det balanserade styrkortet och fördelen med dessa är att de kan användas utan några större förkunskaper.⁵⁸ De är billigare än ekonomisystemen, men även dessa kräver en del utbildning. Aartojärvi (2003) nämner att dessa systemstöd är mest kostnadseffektiva i större organisationer medan mindre kan klara sig med enklare program som Excel.

3.2.3 Påverkan på personalen

Enligt Broström et al. (2005) uttrycker ett flertal studier att det formella styrsystemet eller dess förändring har en begränsad betydelse för organisationer eftersom nya reformer utgör en sorts legitimeringsroll. Andra genomförda studier på samma ämne visar att organisationer trots allt har betraktats annorlunda efter genomförda förändringar. Studierna säger att nya former av styrning kan påverka sättet att tänka kring verksamheten. Med andra ord råder en ambivalens inom forskningen kring synen på möjligheten att förändra och påverka informella institutioner med hjälp av förändringar i de formella styrsystemen. Det dominerande synsättet är slutsatsvist enligt Broström et al. (2005) att det finns en isolering mellan verksamhet och ledning. Med detta menas att de formella reformerna inte tränger ner till den operativa nivån och att de formella styrsystemen inte har någon betydelse i den meningen att verksamheten utförs annorlunda än innan förändringen. Däremot har tydliga bevis inte hittats för att organisationers styrsystem gett upphov till några observerbara fenomen.

⁵⁸ Aartojärvi (2003)

4. Empiri

I det här avsnittet presenteras empirin som främst är baserad på intervjuerna med de styrkortsansvariga i Helsingborgs kommun. För att få en helhetsbild presenteras först hur kommunen och de tre förvaltningarna är organiserade.

4.1 Organisationen i Helsingborgs kommun

Helsingborgs kommun har en organisationsform som är indelad i olika förvaltningar för att möjliggöra ett så effektivt arbete som möjligt. Kommunen består av en politisk nivå där politikerna fattar besluten. Det finns även en förvaltande nivå där de anställda i staden arbetar för att förverkliga de beslut som politikerna fattat. Kommunen styrs alltså av folkvalda politiker, men eftersom de inte själva kan genomföra allt det arbete som behövs i en välfungerande kommun används förvaltningar. Den enskilda förvaltningen kan ses som ett hjälporgan för de politiska beslutsfattarna och över varje förvaltning i kommunen existerar en politisk nämnd. Varje förvaltning leds av en förvaltningschef, en tjänsteman som inte är folkvald politiker. Till förvaltningschefens hjälp finns medarbetare som kallas stab. Det är inte tillåtet för politiker, medlemmar i nämnd eller kommunfullmäktige att detaljstyra arbetsuppgifter inom förvaltningarna. Denna långtgående självständighet för tjänstemännen har sin grund i den svenska förvaltningsmodellen både på riksplanet och i kommuner.⁵⁹

Precis som i alla större svenska kommuner använder sig Helsingborg av en decentraliserad organisation. Många beslutsområden som rör staden ligger inte direkt under den centrala kommunledningen (kommunstyrelsens förvaltning). Ansvaret delas istället upp i olika nämnder som har stora befogenheter inom sina respektive områden. Dessa begränsas av de ramar som kommunfullmäktige sätter upp. Politikerna i nämnderna är i proportion till det politiska styrkeförhållandet i kommunfullmäktige. Flertalet nämnder har sedan egna förvaltningar med anställda tjänstemän.⁶⁰

⁵⁹ Helsingborgs kommun, Förvaltningar

⁶⁰ Helsingborgs kommun, Helsingborgs stads organisation

Kommunfullmäktige är en folkvald församling som tar beslut rörande hur samhället ska utvecklas och fungera. Som stadens högst beslutande organ motsvarar kommunfullmäktige i många avseenden Sveriges riksdag. Kommunfullmäktige i Helsingborgs kommun består av 65 folkvalda ledamöter som fattar de övergripande besluten om till exempel kommunens budget, och därmed även styrkortet som är en integrerad del av budgeten. Ordförande kan liknas vid riksdagens talman på grund av deras liknande roller. Kommunstyrelsen är det organ som lägger fram förslag till kommunfullmäktige, verkställer fullmäktiges beslut, och leder stadens verksamhet. Deras roll kan därför jämföras med regeringens, men där finns en stor skillnad i och med att det även ingår företrädare för den politiska oppositionen. Ordföranden kan ses som ”kommunens statsminister”.⁶¹



Figur 2. Organisationsschema för Helsingborgs stad 2009.⁶²

4.1.1 Organisationen i Utvecklingsnämndens förvaltning

Utvecklingsnämndens förvaltning består av fyra verksamheter: arbetsmarknad, försörjning, integration och vuxenutbildning och fungerar som en myndighet för försörjningsstöd och vuxenutbildning. Utöver detta består den av en stab, support och ledning. På arbetsmarknads- och näringslivsområdet driver nämnden rekryterings-, matchnings- och utbildningsprojekt, samt insatser för att utveckla kompetensen hos människor som behöver rustas för arbetsmarknaden.⁶³ Visionen som förvaltningen har arbetat utifrån lyder:

⁶¹ Helsingborgs kommun, Helsingborgs stads organisation

⁶² Helsingborgs kommun, Organisationsschema

⁶³ Helsingborgs kommun, Utvecklingsnämndens förvaltning

Alla vuxna är efter förmåga delaktiga i arbetslivet och tar ansvar för sin egen utveckling och försörjning.⁶⁴

Verksamhetsidén handlar om att individens utveckling ska vara i fokus i deras gränsöverskridande samverkan. Vuxenutbildning, arbetsmarknadsfrågor, operativanäringslivsfrågor, försörjningsstöd och integrationsfrågor samlas inom samma ansvarsområde. Unika förutsättningar ges för att i bred samverkan med näringslivet, de lokala statliga myndigheterna och andra aktörer stimulera nya arbetstillfällen, främja kompetensutveckling av arbetskraften och medverka till delaktighet genom anställning eller eget företagande.⁶⁵

4.1.2 Organisationen i Skol- och fritidsförvaltningen

Skol- och fritidsförvaltningen är den största förvaltningen i Helsingborgs kommun och har ansvar för utbildnings- och skolfrågor. I denna förvaltning arbetar tusentals personer inom förskoleverksamhet, grundskola, skolbarnsomsorg, särskola, gymnasieskola, och fritidsverksamhet.⁶⁶ Visionen som skol- och fritidsnämndens arbetar utefter är: *"Hos oss förverkligar barn och unga sina drömmar"* Denna vision utgör utgångspunkten för den enskilda skolans arbete med att ta fram en lokal arbetsplan. Deras verksamhetsidé går ut på att erbjuda goda lärmiljöer och möten med professionell och engagerad personal som ger barn och unga optimala förutsättningar till personlig utveckling och ett rikt liv, nu och i framtiden.⁶⁷ I skol- och fritidsförvaltningen finns en förvaltningschef som även är verksam som operativ chef. Under sig har förvaltningschefen åtta verksamhetschefer, som alla är ansvariga för lika många verksamhetsområden. Dessa verksamhetsområden innehåller förskole-, grundskole-, gymnasieverksamhet, och är geografiskt indelade. Storleken på personal och elevantal skiljer sig därmed åt. Det finns en fritidschef som är ansvarig för fritidsgårdar, idrottsanläggningar och hallar samt en enhet för elevhälsa som består av skolsköterskor, psykologer, kuratorer och logoped.⁶⁸

4.1.3 Organisationen i Stadsbyggnadsförvaltningen

⁶⁴ Budget med styrkort för Helsingborgs kommun 2010

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Helsingborgs kommun, Skol- och fritidsförvaltningen

⁶⁷ Budget med styrkort för Helsingborgs kommun 2010

⁶⁸ Intervju med Anders Bengtsson & Helena Ekman

År 2006 slogs den tekniska förvaltningen och stadsbyggnadskontoret samman för att bilda stadsbyggnadsförvaltningen. Då gjordes ett stort arbete med att omformulera organisationens vision och sedan dess har visionen med de tillhörande målen hängt med. Stadsbyggnadsförvaltningen består av åtta avdelningar samt en stab som befinner sig under stadsbyggnadsdirektören. Vissa avdelningar har även mindre enheter under sig. Arbetet i avdelningarna kan skilja sig avsevärt vad gäller dess strategiska eller praktiska natur. De olika avdelningarna är strategisk planering, detaljplanering, lantmäteri & geografisk information, bygglov, stadsmiljö, drift & underhåll, renhållningsverket och administration. Av dessa åtta avdelningar har lantmäteri & geografisk information, stadsmiljö och administration egna enheter under sig.⁶⁹ Den vision stadsbyggnadsnämnden har för sin verksamhet lyder: *”Vi skall vara visionärer och bygga den attraktivaste staden med den bästa servicen för att ge alla en bättre vardag”*. Deras verksamhetsidé går ut på att den egna förvaltningen arbetar med hela stadsbyggnadsprocessen, det vill säga med att planera, bygga och förvalta. Detta ska göras för stadens olika aktörer och för helsingborgarna själva. Förvaltningen spelar en viktig roll i stadens utveckling genom att driva olika större projekt som leder till positiva förändringar i stadsmiljön såväl som ute på landsbygden. Förvaltningen vill påverka den yttre miljön så att den blir stimulerande, trygg och hälsosam.⁷⁰

4.2 Styrkortets början

I slutet av 90-talet fick några anställda i Helsingborgs Kommun upp ögonen för begreppet balanserad styrning. En bred satsning gjordes och utbildning skedde på olika organisatoriska nivåer där även politikerna fick undervisning om det balanserade styrkortet enligt de teoretiska modellerna. Styrkortsarbetet började med ett nerifrånperspektiv eftersom ambitionen var att entusiasmera och engagera längst ut i organisationens artärer. Detta för att projektet skulle växa fram till en helhet. Projektet misslyckades i början på 2000-talet och den balanserade styrningen var på väg att dö ut i kommunen.

Utvecklingsnämndens förvaltning var på eget bevåg ännu tidigare ute och redan år 1996 hade styrkort upprättats inom försörjningsstödet och vuxenutbildningen. Förvaltningens styrkortsarbete har dessutom varit aktivt under hela tiden, även under de åren som ledningen inte valde att satsa på den balanserade styrningen. Även utvecklingsnämndens förvaltning

⁶⁹ Broschyr Stadsbyggnadsförvaltningen, organisation 2010

⁷⁰ Budget med styrkort för Helsingborgs kommun 2010

hade problem med sitt styrkort, men här rörde det sig främst om problemet att implementera ett tredje styrkort. I föregångarna till stadsbyggnadsförvaltningen påbörjades arbetet med det balanserade styrkortet för nästan tio år sedan med ett styrkort på nämnds nivå. På skol- och fritidsförvaltningen började arbetet med det balanserade styrkortet år 1999. Det arbetades på många olika sätt och det var en komplicerad process. Arbetet på dessa två förvaltningar pågick på arbetslagsnivå tills den politiska makten skiftade i Helsingborgs kommun år 2002. Efter det stod arbetet stilla och tonades så småningom ner i hela kommunen med undantag av utvecklingsnämndens förvaltning.

Projektet misslyckades från början av många olika skäl där det bland annat var för mycket fokus på själva modellen istället för dess innehåll. Begreppen och termerna i det balanserade styrkortet blev svåra för många av de anställda att ta till sig. Att bygga nerifrån fungerade inte eftersom ledningen inte var tillräckligt involverad i projektet. Medarbetarnas delaktighet i arbetet med styrkortet ansågs vara av stor vikt, och byte av personal gjorde att arbetet periodvis inte utvecklades i samma takt. Trots de rådande svårigheterna i arbetet var Helsingborgs Kommun omnämnt av ett antal forskare redan år 2001 som en kommun som låg långt fram med användningen av det balanserade styrkortet. Enligt ekonomidirektören kan detta kanske stämma i jämförelse med andra kommuner, men inte jämfört med företag. I denna period kom projektet att stå stilla under några år och frågan om nedläggning kom upp. Motfrågan blev då vad kommunen istället skulle använda sig av, men där fanns inga naturliga alternativ. Det balanserade styrkortet var ju ett koncept som ansågs passa bra för den offentliga verksamheten eftersom en kommun inte endast kan använda sig av ekonomiska mått som hur många enheter som har producerats, sålts, och omsättningshastighet på varulagret. Med det balanserade styrkortet fick de istället ett koncept för att följa verksamheten över ett antal perspektiv. Efter några år ändrades processen och fick en nystart i samband med politikerkiftet. Det kallades inte längre ett projekt utan integrerades istället i verksamheten. År 2006 blev ett rejält avstamp för styrkortsarbetet när arbetet togs över av ekonomiavdelningen och intensifierades.

4.3 Styrkortet idag

I Helsingborgs kommun finns det för tillfället 12 övergripande och 40 underliggande styrkort. Detta är något som kan ändras i framtiden i och med att kommunen fortfarande är inne i en utvecklingsprocess. Den 14 december 2006 fastställde kommunfullmäktige målprogrammet

för stadens verksamheter som används än idag. Utgångspunkt för målprogrammet är kommunens vision:

Helsingborg ska vara Sveriges mest attraktiva stad för människor och företag.⁷¹

Och verksamhetsidé:

Invånarna i Helsingborg ska erbjudas service av hög kvalitet i livets alla skeden. Nyckelord är egenmakt, valfrihet, mångfald, trygghet, värdighet och hållbar utveckling. Grunden för bra verksamhet för helsingborgarna är personalens kompetens och kostnadseffektivitet. Framgångsrikt lokalt företagande ger förutsättningarna.⁷²

De tio viktiga värden Helsingborgs kommun arbetar med ska vara vägledande i stadens arbete. Dessa grundläggande värden är *valfrihet* och *mångfald*, *trygghet*, *människors lika värde*, *kvalitet* och *kvalitetssäkring*, *tvärsektoriellt*, *förebyggande arbete*, *omvärldsbevakning* och *kommunikation*, *kvalificerad och kompetent personal*, *hållbar utveckling* och *mål*, *uppföljning* och *utvärdering med ständig strävan efter att bli bättre*.

De olika förvaltningarna har sedan egna visioner och verksamhetsidéer. Utvecklingsnämndens förvaltning har gått igenom ett omfattande målarbete, men bestämde sig ändå för att behålla sin vision. Detta eftersom de tyckte att den fortfarande passar in till de spretiga uppdragen i verksamheterna där de arbetar med bland annat integrationen, introduktion, vuxenutbildning, försörjningsstöd och arbetsmarknadsfrågor. Därför behövs en bred vision som täcker upp de olika verksamheterna, och arbetet utgår ifrån visionen. Visionen benämns som viktig och är något som diskuteras i nämnden, men den anses kanske inte alltid vara levande. Gällande kunskapen om visionen ligger utvecklingsnämndens förvaltning i topp i de enkätundersökningar som gjorts bland personalen i Helsingborgs kommun.

Ekonomidirektören understryker att en stor skillnad gentemot det tidigare arbetet med styrkortet är att den politiska ledningen gjorde ett styrkort för staden. De stod därefter på barriaderna och sade till tjänstemännen att det nu var deras tur. Innan var det bara vissa förvaltningar som fattade att ett styrkort kunde vara till nytta, medan andra således valde att

⁷¹ Broschyr - Verksamhetsstyrning i Helsingborgs stad

⁷² Ibid.

stå över. Nu blev istället alla tvungna att bli involverade och styrkortsarbetet nådde en ny dimension.

4.3.1 Perspektiven

Att sätta de fyra perspektiven var en resa i sig för Helsingborgs kommun. Samma perspektiv sedan starten med den balanserade styrningen ligger fortfarande kvar. Det viktiga har varit hur tankegångarna har gått kring perspektiven. De har försökt tänka kring hur anknytningen till de olika perspektiven kan förbättras, samt till de olika förvaltningarna. Kommunen valde att utelämna perspektivet personal eftersom personalen finns överallt och är inget självändamål i sig.

De fyra perspektiven som används i Helsingborgs kommun är ekonomi, medborgare/brukare, arbetssätt/process och framtid/utveckling. Till grund för dessa fyra perspektiv ligger alltid kommunens strategi som förklarar hur nämnderna ska uppnå sina mål. Målen inom varje perspektiv konkretiserar nämndernas strategier och tydliggör de prioriteringar som kommunen har gjort. För varje perspektiv ska det finnas minst ett perspektivmål. Vid mätning av till vilken grad ett perspektivmål uppfyllts används måtetal. De kontrolleras med jämna mellanrum i måluppföljningar. Det finns vissa uppsatta målvärden som ska uppfyllas under en viss tidsperiod antingen genom ett målvärde i siffror eller genom bedömning från respektive verksamhet. Dessa målvärden kommer att beskrivas mer utförligt i egna avsnitt.

4.3.1.1 Ekonomi

Inom perspektivet *ekonomi* finns ett allomfattande perspektivmål, nämligen att stadens ekonomi ska vara god. Stadens budget redovisar ett resultatmål som kommunfullmäktige har bestämt som motsvarigt till ”god ekonomisk hushållning”. De senaste sex åren har Helsingborgs kommun överstigit denna nivå med god marginal. För att lägga grunden för en god ekonomi har en planeringsprocess inarbetats inom budgetarbetet. Där arbetas det med flerårig planering av både drift och investeringar. Måtetal för 2010 inom detta perspektiv är för att nämna några; resultat ur balanskravsynpunkt, koncernens soliditet, kommunens soliditet och skatteintäkter i förhållande till verksamhetens nettokostnad. Målvärde för Helsingborgs kommuns resultat ur balanskravssynpunkt ligger för att ta ett exempel, för år 2010 på 52 miljoner kr och för 2014 minst 2 % av skattenettet.

4.3.1.2 Medborgare/brukare

Inom perspektivet *medborgare/brukare* återfinns flera mål, till exempel att alla ska känna sig trygga i Helsingborg, barn och ungas uppväxtvillkor ska förbättras, folkhälsan i staden ska förbättras, takten för bostadsutbyggnad ska vara hög, fler helsingborgare ska ha ett arbete och att utanförskapet ska minska.

4.3.1.3 Arbetssätt/process

Perspektivmålen för *arbetssätt/process* innehåller ett mål om att stadens medarbetare och förtroendevalda ska vara väl förtrodda med innehållet och målen i sin förvaltnings/organisations styrkort samt plan för hållbar utveckling. De två andra mål som finns inom detta perspektiv är att sjukfrånvaron ska minska och att kränkande särbehandling inte ska förekomma.

4.3.1.4 Framtid/utveckling

Inom perspektivet *framtid/utveckling* återfinns två mål: att Helsingborg ska vara den mest näringslivsvänliga staden i Sverige, samt att staden på sikt ska minska både sin klimatpåverkan och luftföroreningar.⁷³

4.3.2 Styrkort i förvaltningarna

Det kan skilja mycket mellan förvaltningarna och antalet styrkort som de använder sig av. De olika förvaltningarna vill göra sin organisation så bra som möjligt. När något inte fungerar vill de kunna ta åtgärder och göra det bättre. Styrkortsarbetet är relativt fritt och styrningen från kommunfullmäktige anses inte vara alltför hård. Varje förvaltning har minst en styrkortsansvarig, men i de större är de ofta två personer. Utöver detta finns det även styrkortssamordnare som support. Det är ofta samordnaren som sitter och rapporterar in utfallen i Stratsys, det IT-stöd som kommunen använder sig av.

4.3.2.1 Stadsbyggnadsförvaltningen

Stadsbyggnadsförvaltningen är den förvaltning som utmärker sig främst med hela 18 styrkort. Helt klart är att förvaltningen ligger långt fram i styrkortsarbetet. En anledning kan vara att de aktivt arbetat med mål under en längre period, och att ha balanserad styrning som styrmodell

⁷³ Budget med styrkort för Helsingborgs kommun 2010

passar dem därför bra. I förvaltningen har de kommit rätt långt med att arbeta med personalen, själva värdegrundsarbetet. En annan anledning är hopslagningen av två förvaltningar som har gjort att de behövt arbeta aktivt med personalen med avseende på vad de står för och arbetar mot. Den styrkortsansvariges roll är även av stor vikt och på stadsbyggnadsförvaltningen har styrkortsfrågorna aktivt drivits framåt. Även förvaltningsledningen har haft stor inverkan här genom arbetet med att sprida informationsmaterial. Organisationens storlek spelar även roll. Stadsbyggnadsförvaltningen är tillsammans med utvecklingsnämndens förvaltning mindre förvaltningar, vilket underlättat nedbrytandet av styrkort på verksamhetsnivå.

Det senaste året har det hänt mycket i arbetet med det balanserade styrkortet. I stadsbyggnadsförvaltningen började de i december 2009 arbeta med styrkort på verksamhetsnivå i alla sina avdelningar. De har även arbetat mer med nämndens styrkort, och försökt integrera styrkortet mer i den dagliga verksamheten. Detta genom att förtydliga, ställa krav, få fram material, informera och bygga upp en status i hur styrkortet används. Stadsbyggnadsförvaltningen har en styrkortsmodell de arbetar efter. Den är ganska fast med vad den ska innehålla, men viss frihet förekommer ändå. De har fått anpassa styrkortet utifrån verksamheten och organisationen. Involverad i styrkortsprocessen är framför allt verksamhetskoordinatören och ekonomichefen, och de arbetar tämligen nära i styrkortsfrågan. Verksamhetskoordinatören är ansvarig för nämndens styrkort och sen har varje avdelning en styrkortsansvarig. Avdelningschefer är involverade i både nämndens styrkort och ansvariga för att deras avdelningar har sina verksamhetsstyrkort. Likaså enhetscheferna blir i sin tur ansvariga och styrkortet penetreras på så sätt neråt i organisationen.

4.3.2.2 Skol- och fritidsförvaltningen

Skol- och fritidsförvaltningen har ännu inte förverkligat sina verksamhetsstyrkort. Det hela kan hänga ihop med att det är mycket svårare att göra styrkortet verkliga i stora organisationer än i mindre. Arbetet kan lätt bli översiktligt och rent tidsmässigt poängterar respondenterna från skol- och fritidsförvaltningen att det har tagit dem lång tid att bara informera kort om styrkortet hos alla berörda. Att informera och pussla ihop tider har tagit dem nästan två månader. De är ännu inte helt klara med informationsmötena. Styrkort på förvaltningsnivå blir därför ganska allmänt hållna. Detta ger uttryck för att en stor organisation måste lägga ner synnerligen mer tid i styrkortsprocessen än en mindre. Skol- och fritidsförvaltningen som organisation ter sig mer trögarbetad än en mindre förvaltning. Det

ligger i sakens natur att allt tar längre tid för dem. Det poängteras även att ifall de hade drivit på det hela och satt en deadline då arbetet skulle vara klart så hade det kanske varit annorlunda. Styrkortet får stå i rimlig proportion till allt annat arbete som måste göras i förvaltningen, och därför har de gått mer försiktigt fram.

I nuläget arbetar förvaltningen endast med ett övergripande nämndsstyrkort. Man är inne i en förändringsfas och planerar att börja skapa styrkort för verksamheterna i organisationen. Ännu vet respondenterna på skol- och fritidsförvaltningen inte exakt hur dessa verksamhetsstyrkort ska se ut med avseende på vad de ska innehålla. Den process som har inleddes efter årsskiftet har gått ut på att vara ute och presentera essensen av det balanserade styrkortet, nämligen styrning och ledning. Det har inte fokuserats mycket på det tekniska med ett styrkort. Hela kedjan som utgår från politiken och nedåt diskuteras, det vill säga att omsätta de mål och visioner som politiken har fastlagt för staden och att det då ska genomsyra hela systemet rakt ner. De styrkortsansvariga har presenterat sin syn på balanserad styrning, en vidgad vy som fokuserar på styrning och ledning istället för något som måste göras. Inledningsvis försöker de hålla begreppen enkla genom att informera mer om balanserad styrning eller verksamhetsstyrning som alternativ för balanserat styrkort. De styrkortsansvariga vet att dessa begrepp hänger ihop men väljer att göra det så enkelt som möjligt för medarbetarna att förstå och hålla sammanblandningen nere så gott det går. Det kommer förmodligen att landa i ett gemensamt beslut om verksamhetsstyrkortet i nästa led. Olika varianter har diskuterats. Styrkortet kan inledningsvis implementeras på verksamhetsområde, alternativt kan man hoppa över detta led och gå direkt på nästa led som är skolenhet/skolområde. Om det balanserade styrkortet som styr- och ledningssystem får genomslag tror respondenterna på skol- och fritidsförvaltningen att varje skola i sinom tid kan börja arbeta med ett eget styrkort.

På skol- och fritidsförvaltningen behövs inte arbetsstyrka ökas vid arbetet med nämndstyrkortet, hur det sedan blir med verksamhetsstyrkortet är svårt att spekulera i. De menar att hela konceptet bygger på att det ska vara decentraliserat och lokalt vilket innebär att arbetet med styrkortet ska vara förankrat i verksamheterna. Hela idén med verksamhetsstyrkortet går ut på att verksamheterna ska äga, känna igen sig i, och ha nytta av sina styrkort. Inte att de uppe på förvaltningskontoret ska sitta och arbeta med det. Om det ska fungera som ett levande dokument och verktyg så är det i verksamheterna arbetet med styrkortet bör göras. Det är tänkt att varje verksamhet ska få en styrkortsansvarig. De

styrkortsansvariga på förvaltningskontoret kommer att ha kvar rollen i att hantera nämndens övergripande styrkort, men de kommer även att agera support för dem som blir ansvariga för styrkortet ute i verksamheterna.

4.3.2.3 Utvecklingsnämndens förvaltning

Utvecklingsnämndens förvaltning har valt en helt egen lösning som de började arbeta med i början av år 2010. De har valt att arbeta med ett verksamhetsgemensamt styrkort istället för att ha ett för varje verksamhet. Detta gjordes eftersom de ansågs alltför verksamhetsorienterade, och tanken var att hela förvaltningen istället skulle beröras av detta. Styrkortet arbetas det med på en lägre nivå närmare verksamheterna, och målen är något personalen kommit fram till gemensamt mellan verksamheterna, men även tillsammans med politikerna. I en "målturé" åkte staben runt i de tre olika verksamheterna och diskuterade vilka framgångsfaktorer som fanns för att nå upp till de olika målen. Antalet framgångsfaktorer som preciserades i turnén blev 117 och dessa faktorer kategoriserades sedan efter om de kunde passa in i det övergripande styrkortet, eller om de hade kunnat passa i ett verksamhetskort. Vissa faktorer var mer kvalitetsfrågor som krävde djupare utredning och blev därför inte något som fokuserades just då. En representant från varje verksamhet diskuterade därefter fram vilka mätetal som skulle vara inkluderade i det verksamhetsgemensamma kortet och kom fram till 16 mätetal som både kunde vara av gemensamt intresse eller specifika för de olika verksamheterna.

Eftersom processen fortfarande är ny är inte arbetet med det verksamhetsgemensamma styrkortet ännu färdigt. Det finns fortfarande faktorer som det inte är tydliggjort hur de kan mätas. Ledtider mellan enheter nämns bland annat som en faktor som utvecklingsnämndens förvaltning inte har något system för att mäta ännu, utan det är något de arbetar tillsammans med för att hitta. Det har varit många fällor att gå i under arbetets gång, och i utvecklingsnämndens förvaltning sker fortfarande en del felsteg. Uppfattningen är att inte göra styrkortet för svårt genom att göra det för stort. Det anses viktigt att välja vissa områden som anses viktiga och som alla är eniga om istället för att sätta igång en stor apparat och försöka mäta allt som är viktigt i organisationen. Det gäller att hitta en balansgång och försöka hitta de faktorer som är framgångsfaktorer och arbeta med dessa. Blir arbetet för omfattande menar kontrollerna att det är lätt att drunkna i mätningarna och analysen och återkopplingen blir bristfällig.

4.3.3 Perspektivmål

Kommunen har ett antal mål för varje perspektiv uppsatt som ligger till grund för budgeten med styrkortet. Perspektivmålen har sedan ett antal mätetal knutna till sig, och dessa mätetal mäts i relation till ett uppsatt målvärde. Perspektivmålen har sin grund i kommunens vision, verksamhetsidé, de viktiga värdena, och finns formulerade inom ramen för den balanserade styrningen. Med hjälp av mätningar och analyser av kvaliteten i de olika verksamheterna kompletteras målen. För stadens styrkort är det politikerna som sätter målen eftersom de är beslutsfattare när det gäller stadens styrkort. Controllerenheten hjälper till med att ta fram utfallen för de uppsatta målen och mätetalen. De brukar även föreslå vad som kan behövas justeras, men i slutändan är det politikerna som tar beslutet. Alla förvaltningar sätter upp egna perspektivmål i sina styrkort. Om möjligt kan målen vara knutna till stadens styrkort, men oftast behöver målen anpassas till den specifika förvaltningen. Den enda målsättningen från stadens styrkort som nämns av våra respondenter är målet för att minska sjukfrånvaron. Andra mål som de nämner på kontrollerenheten rör miljö och energibesparingar, som även de kan tänkas tas ner hela vägen i form av att de anställda bör släcka lampan och stänga datorn, men dessa finns ännu inte med i styrkorten på förvaltningsnivå.

Det finns målsättningar från stadens övergripande styrkort som många av de olika förvaltningarna försöker arbeta med. Ett sådant arbete är tänkt att visa kommunens anställda att de arbetar mot gemensamma mål, exempelvis perspektivmålet ”att barn och ungas uppväxtvillkor ska förbättras” som härstammar från medborgarperspektivet i stadens övergripande styrkort. Vid eftertanke finns det saker som de flesta förvaltningar kan göra för att arbeta mot detta mål. I skol- och fritidsförvaltningen kan de arbeta mot detta mål genom sina målsättningar ”att alla elever ska ha fullständiga betyg”, ”att de ska lära sig att läsa och skriva under sitt första skolår”, och ”att alla skolor ska arbeta för att förhindra mobbning och kränkande behandling”. I stadsbyggnadsförvaltningen arbetar de mot målet genom ”att öka framkomligheten för cyklister”. I vård- och omsorgsförvaltningen kan det handla om ”att öka antal funktionshindrade ungdomar i föreningslivet” och i socialförvaltningen vill de ”att fler barn och unga ska få hjälp genom förebyggande insatser”.⁷⁴ Respondenterna anser att det är ett intressant sätt att arbeta på, och ökar förståelsen för stadens övergripande mål. Det bör betonas att det gäller att hitta målsättningar som passar eftersom det annars kan bli krystat i

⁷⁴ Broschyr – Mot gemensamma mål

vissa verksamheter att relatera till vissa mål. Förvaltningarna arbetar indirekt mot stadsmålen eftersom de ingår i stadens övergripande styrkort. De ska vara med och hjälpa till så att stadsmålen uppfylls, men hur de kan bidra till varje mål i stadens styrkort beror givetvis på vad det är för slags förvaltning och hur de arbetar. Hallgärde & Johansson (1999) diskuterar problemet med hur alla delar kopplas samman i en större organisation. De mål som är enkla att aggregera är givetvis de ekonomiska, vilket är något Helsingborgs kommun uppfyller.

I stadsbyggnadsförvaltningen involverade framtagandet av styrkortet på verksamhetsnivå alla medarbetare och inleddes med att varje avdelning fick sätta sig ihop och arbeta igenom ett arbetsmaterial. Personalen fick själva välja ut vilka av nämndens mål de kunde tänka sig ta ansvar för. Det valdes ut två till tre mål som sedan skulle omformuleras till egna mål för verksamheten och sedan sättas in i verksamhetsstyrkortet. Rent praktiskt skulle personalen dessutom beskriva hur de skulle göra med målen angående vem som skulle bli ansvarig, vilka som skulle arbeta med målen, och när arbetet skulle vara klart. Det var inte helt enkelt och blev emellanåt rörigt. Verksamhetskoordinatören förtydligar att det är enheterna själva som bäst vet hur deras verksamhet fungerar och det därför är upp till dem vad de vill fokusera på i sina styrkort. Mål väljs därför inte bort av någon på högre nivå.

Genom en process tar respondenterna på skol- och fritidsförvaltningen fram målsättningar och mätetal för sin förvaltning. De utgår bland annat ifrån de måldokument som den politiska majoriteten formulerat för stadens övergripande styrkort. Det är den politiskt sammansatta styrelsen som äger styrkortet och tar beslut om det, och utifrån deras måldokument har de plockat ut egna målsättningar. Vissa stycken i femklövern (allianspartierna plus SPI) valprogram fördes ut i förvaltningarnas olika styrkort beroende på var målen hörde hemma. Via den processen har de fått ett antal mål införda. De har sedan tillsammans med nämnden arbetat, utvecklat, och försökt undvika mål som bara kan bockas av. För skolans del finns det dessutom många nationella mål som måste tas med i styrkortet, där mycket handlar om måluppfyllelse för eleverna. Sedan har de även satt några mjuka värden som trygghet och trivsel i styrkortet. Vissa av dessa mål kommer från skolplanen och är krav som tas fram inför varje ny mandatperiod. Processen med att förändra, utveckla och byta ut mål sker kontinuerligt även i skol- och fritidsförvaltningen. De för en dialog och har ett intresse i att omarbete mål till att bli ännu bättre eftersom det har blivit en mer prioriterad och viktig fråga. Att det har inrättats en avdelning på skol- och fritidsförvaltningen kring årsskiftet 2008/2009 som bär namnet resultat och verksamhetsuppföljning, där det faktiska ansvaret nu ligger, har

även det bidragit till att det börjat fokuseras mer på styrarbetet. De styrkortsansvariga poängterar att de inte arbetar med produktion av material utan i skolan är det en lång produktions och inlärningscykel som tar upp till nio år från input till output (från klass 1 till 9). Ifall ett resultat eller värde visar sig negativt någonstans är det svårt att vidta åtgärder som får önskad effekt redan efter nästa tertial, det kanske inte visar sig förrän om till exempel fem år.

4.3.4 Mätetal och målvärden

För att nå upp till målsättningarna använder sig Helsingborgs kommun av olika mätetal, och till dessa mätetal sätts ett målvärde. I utvecklingsnämndens förvaltning har inte många mätetal ändrats inför år 2011. År 2008 skedde det ett omfattande arbete med mätetalen och inför år 2010 gjordes en del förändringar. Arbetet med utfallen i målvärdena är något som utvärderas hela tiden så att rätt värde sätts. I utvecklingsnämndens förvaltning har det uppfattats som något framförallt politikerna finner av intresse och det viktiga är givetvis att hitta rätt målvärde för verksamheten. Med rätt värde anses något som går att uppnå, men inte alldeles för enkelt. Befinner sig en verksamhet långt ifrån ett målvärde sänks detta för att kanske höjas efter hand. Detta för att trigga upp istället för målvärdet ska kännas orimligt. Det finns däremot en del svårigheter i värdena. Målgrupperna förändras och gällande arbetsmarknaden kan till exempel ett bättre resultat fås ett år gällande en grupp som står närmare arbetsmarknaden. Det beror därmed på andra faktorer än att personalen arbetar sämre. Det gäller att precisera detta på ett bra sätt i styrkortens kommenteringsfält. Diskussioner som dessa har de styrkortsansvariga dels i den egna organisationen, men även med politikerna. Förslag läggs sedan fram till politikerna som sedan tar de slutliga besluten angående vilka målvärden som ska ändras. Andra faktorer vid ändringen av målvärden kan vara att till exempel ytterligare resurser har satts in i ett speciellt område, och då förväntas naturligtvis ett högre målvärde. Konjunkturen är en annan faktor, och påverkar i stor grad till exempel vuxenutbildningen, en utbildning som ska leda medborgarna till arbete. Nås ett lägre värde här kan det bero på konjunkturen, och inte på att utbildningen har försämrats. Detta har givetvis lett till problem på sistone i och med finanskrisen, och det är något som de försöker ta hänsyn till på utvecklingsnämndens förvaltning. Framtiden är ständigt i åtanke på förvaltningarna. På utvecklingsnämndens förvaltning försöker de tänka på hur det som händer nu kan påverka vad som kommer att hända i framtiden, och hur målvärdena kan anpassas för detta. De vill vara offensiva och vara beredda innan dessa förändringar sker.

I stadsbyggnadsförvaltningen kommer de olika verksamheterna fram till sina målvärden utifrån en rimlighetsbedömning om vad som anses stämma överens med verkligheten och dess framtida utveckling. Även på stadsbyggnadsförvaltningen nämns att det gäller att hitta en balans i målvärdena så att de känns rimliga att uppnå, samtidigt som de ska motivera medarbetarna till att prestera. Denna balans i målvärdena fås genom att ha diskussioner i förvaltningen. De som sätter målen, mätetalen och målvärden i förvaltningen är medarbetarna själva. I stadsbyggnadsförvaltningen anses det finnas ett inbyggt problem i styrkortens mätetal. När ett mätetal visar dåligt resultat måste det inte alltid betyda att kvalitén sjunker eller att helsingborgarna förlorar värde. Det kan vara så enkelt att ett mått har negativa resultat just för att ett annat prioriterats och det då har fått bra resultat istället. Ett mål går ut på att väg- och gatustandarden ska förbättras och det ska mätas genom andelen kvadratmeter yta som asfalteras under året. Mätetalet är satt till 4 %, vilket de inte klarade att uppnå eftersom de arbetade med att lägga om en av kommunens mest trafikerade gator. Denna vägrenovering var extremt viktig för att förbättra luftkvaliténormerna i staden som de har krav på sig att göra. Svårigheterna med att få in kvalitén i det arbete som görs när siffror mäts försöker de lösa genom att skriva in kompletterande kommentaren som beskriver varför resultatet avviker från målet.

I skol- och fritidsförvaltningen är vissa av de mätetal som är av nationell natur, till exempel kostnad per betygspoäng, framräknade av Sveriges kommuner och landsting. Det är sedan upp till skol- och fritidsförvaltningarna att använda sig av det för jämförelse eller inte. Skol- och fritidsförvaltningen i Helsingborgs kommun jämför sig med andra kommuner i Sverige, detta för att bedöma om det de gör är bra eller dåligt och hur Helsingborg ligger till i förhållande till omvärlden.

	Perspektivmål	Mätetal 2010	Målvärde 2010	Målvärde 2014
Ekonomi	Stadens ekonomi ska vara god	Resultat ur balanskravssynpunkt	Minst 52 mnkr	Minst 2% av skattenettet)
		Koncernens soliditet	Minst 20%	Minst 20%
		Stadens soliditet	Minst 60%	Minst 50%
		Egenfinansiering av nettoinvesteringar i skattefinansierad verksamhet	100%	100%
Medborgare/brukare	Alla ska kunna känna sig trygga i Helsingborg	Skatteintäkter i förhållande till verksamhetens nettokostnad	Minst 100%	Minst 100%
		Poäng trygghetsmätningar	Max 2,09	Max 2,0
	Barn och ungas uppväxtvillkor ska förbättras	Antal anmälda våldsbrott per 100 000 invånare	Differensen till gruppen större städer ska minska	Färre antal jämfört med gruppen större städer
		Andel barn i familjer med försörjningsstöd i förhållande till totalt antal barn	11,5%	9,0%
		Andel elever som är behöriga till gymnasieskolan, justerat för sent anlända elever från utlandet	Minst 89%	Minst 90%
	Folkhälsan i staden ska förbättras	Andel elever i grundskola och gymnasieskola som känt sig utsatta för mobbning	6% (nolltolerans råder)	4% (nolltolerans råder)
		Ohälsotalet	Differensen till gruppen större städer ska minska	Lägre tal jämfört med gruppen större städer

Figur 3. Från stadens budget med styrkort år 2010.⁷⁵

4.3.5 Uppföljning

Uppföljning av budgeten görs fyra gånger om året. Årsbokslutet arbetas fram under januari och februari varje år med uppföljning dels för hela Helsingborgs stad, men även för de enskilda förvaltningarna som en integrerad del av budgetprocessen. Genom de balanserade styrkortet mäts inte bara de ekonomiska resultaten, utan också vad som åstadkommit med de tilldelade resurserna, och en bedömning av vilken kvalitet verksamheten håller. Rapporteringen av mål inom verksamheten sker årligen till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige genom styrkortet. Två ytterligare större uppföljningar görs under året, så kallade tertialuppföljningar. Dessa sker efter april och augusti och även här följs både de ekonomiska målen och verksamhetens mål upp. I oktober görs en uppföljning som enbart fokuserar på de ekonomiska prognoserna för hela året. Utöver dessa uppföljningar rapporterar även nämnder och styrelser in eventuella större ekonomiska avvikelser som kan ske gentemot budget efter juni månad.⁷⁶ På stadsbyggnadsförvaltningen nämns det att på grund av tidsförskjutningar kan resultat av en förändring i styrkortet inte ses förrän två år efter. Om de alltså ser att ett mätetal är orimligt år 2009 och vill ändra det, kommer förändringen inte med i styrkortet förrän år 2011. Denna bild delas av skol- och fritidsnämnden, men där nämner de även att vid enstaka fall kan en förändring ske om det rör sig om ett mål där de inte lyckats få

⁷⁵ Budget med styrkort för Helsingborgs kommun 2010

⁷⁶ Broschyr – Verksamhetsstyrning i Helsingborgs stad

fram rätta uppgifterna. Ett problem för skol- och fritidsförvaltningen är att de följer skolverksamhetens terminer och när uppföljningen för tertiäl ett ska göras har de inte en enda måluppfyllelse att leverera eftersom skolans elever inte har fått sina betyg.

Uppföljningen med styrkortet är uppdelad i de fyra perspektiven för det balanserade styrkortet och innehåller perspektivmål, mätetal, målvärde och en bedömning av måluppfyllelse. Utfallet kommenteras sedan för varje mätetal, och i många fall redovisas även vad de har gjort för att förbättra utfallet och vad som kan göras i framtiden för att fortsatt förbättring. Ett exempel är mätetalet koncernens soliditet. Målet för år 2008 var att den skulle uppgå till minst 20 %. Soliditeten landade på 23 % och därför var målet överträffat.⁷⁷

Måluppfyllelsen bedömdes tidigare i en femfärgad skala, men i och med användningen av Stratsys har de gått över till tre färger. Tidigare när det var svårt att bedöma var på skalan måluppfyllelsen skulle hamna hände det att en trea valdes, och därför anses denna skala bättre. Har ingen färg markerats har ingen mätning kunnat utföras, eller så har inte måluppfyllelsen varit möjlig att bedöma. Skillnaden i Stratsys är också att det inte är själva kommunen som bedömer utfallet, utan det räknas automatiskt ut i Stratsys enligt förprogrammerade formler. Det blir därför en godtycklig bedömning. Vid observation för hur målen har uppfyllts i Helsingborgs stad upptäcks det att många inte är tillfredsställande och snittet hamnar på 3,54 av 5 för år 2008. Därför kan det ifrågasättas både hur målen har satts upp, och om de har varit realistiska. Tänkanget kring skalan bedöms som en intressant aspekt av controllerenheten och är något som de tittar närmare på. Samtidigt nämner de att skalan inte har så stor betydelse, utan den finns mer med som ett hjälpmedel.

⁷⁷ Bokslut med styrkort för Helsingborgs kommun 2010

	Perspektivmål	Mätetal	Målvärde	Utfall	Bedömning
Framtidutveckling	Helsingborg ska vara den mest näringslivsvänliga staden i Sverige	Köp av egentlig verksamhet från föreningar och övriga företag i procent av verksamhetens kostnad	Differensen till staden i gruppen större städer med högst värde ska minska jämfört med 2007	-	
		Köp av affärsmässig verksamhet från föreningar och övriga företag i procent av verksamhetens kostnad	Differensen till staden i gruppen större städer med högst värde ska minska jämfört med 2007	-	
		Antal nystartade företag per 1000 invånare i åldern 16-64 år	Differensen till staden i gruppen större städer med högst värde ska öka jämfört med 2007; 1,8	1,9 fler företag per 1000 inv 16-64 år	
		Genomsnittligt antal sysselsatta per nystartat företag	Öka jämfört med 2007 års värde: kv 3 1,8	1,8 kv 3	
	Helsingborg ska minska sin klimatpåverkan	Energianvändning i kommunala lokaler	Max 187 kWh/m ²	181 kWh/m ²	
		Andel av den totala körsträckan inom de kommunala verksamheterna som görs med förnybara bränslen	Minst 48%	42%	

Figur 4. Från stadens bokslut med styrkort 2008.⁷⁸

4.3.6 Integrering av styrkortet

En viktig händelse med styrkortsarbetet var integreringen av styrkortet i andra processer som budget och årsredovisning. Vid avstämningar med förvaltningarna är det istället de många olika värdena i styrkortet och måluppfyllelsen som det naturligt pratas om, istället för om förvaltningen har gått plus eller minus en halv miljon någonstans. När politikerna möter förvaltningschefer och nämndesordförande är det inte heller bara ekonomin som gäller. Nu frågar de även kring styrkortet om till exempel vilka mål som var med förra året, och varför vissa har bytts ut. Ekonomidirektören poängterar att de aldrig kommer komma ifrån marginalmiljonerna hit och dit och att det inte heller är något som bör göras, men det ska heller inte vara det enda som kommer i fokus. På utvecklingsnämndens förvaltning tycker de att styrkortsarbetet fick en skjuts i och med integreringen. Ekonomisidan har alltid haft makten, men i och med styrkortsarbetet har det blivit ett koncept där förståelse fås för helheten. Genom integreringen blev det hela som ett gemensamt koncept med budgeten och årsredovisningen istället för två skilda koncept. Denna bild får vi även från de övriga respondenterna som anser att integreringen har gett mer fokus till annat än det ekonomiska.

4.3.7 Belöning

Belöningar kopplade till det balanserade styrkortet finns inte i någon större utsträckning. Däremot finns arbetet med styrkortet med i de utvecklingssamtal som påverkar löneförhandlingarna. Där tas det hänsyn till arbetet som är kopplat till målen, men att applicera belöningssystem som de har i de privata företagen tycker verksamhetscontrollern på

⁷⁸ Bokslut med styrkort för Helsingborgs kommun 2008

utvecklingsnämndens förvaltning inte är möjligt. Bristen på mätetal som fungerar för alla finns inte. Utan mål och målvärden som tydligt kan kopplas till individnivå är det svårt att upprätta ett slags belöningssystem, men det är definitivt något som respondenterna har tänkt på. Även på skol- och fritidsförvaltningen anses det svårt att se den direkta kopplingen mellan en eventuell lönehöjning och resultatet i ett styrkort. Respondenterna menar att ju mer småskaligt styrkortet blir i framtiden, desto tydligare skulle de eventuellt kunna se kopplingen.

4.4 Controllerenheten

Controllerenheten har som uppgift att arbeta med den övergripande målstyrningen. Den driver en samordnad funktion för nätverket över styrkortsansvariga. Där tas diverse detaljfrågor och övergripande frågor upp och diskuteras. Controllerenheten informerar mycket kring styrkortet till de styrkortsansvariga, som därefter kan informera vidare till sina förvaltningar. På kontrollerenheten är de även involverade i förvaltningschefgruppen där de informerar kring styrkortet, samt kontakten som sker med de styrande politikerna. Som länken till förvaltningarna och nämnderna tittar de på om budgeten följs, där styrkortets mål är inkluderade. Controllerenheten får in data för första tertialet, och går då in och analyserar dessa data för att undersöka om det går bra eller inte. Data rapporteras sedan vidare till politikerna och kommunstyrelsen, och kontrollerenheten blir som ett mellanled för att hålla kontroll på hur det går. Varje år i mars-april anordnas ett uppföljningsseminarium där alla förvaltningschefer, berörda tjänstemän, ekonomichefer, styrkortsansvariga, nämdesordförande och vice ordförande, och ledande politiker och kommunalråd närvarar. Syftet är att utvärdera hur det gick med styrkortsarbetet föregående år. Fokus har ändrats från att det har handlat mycket om pengar till vad utfallen blev för de olika målen och hur förbättringar kan ske. Presentationer sker av alla nämnderna där de presenterar hur de arbetat för att uppnå det övergripande målet, som är att göra Helsingborg till den mest attraktiva staden. Verksamhetscontrollern tycker det är intressant att se hur fokus har förändrats, och att det inte bara är ekonomin som spelar roll utan att det nu istället handlar om resurseffektivitet och hur arbetet på bästa möjliga sätt kan bedrivas med de medel som finns tillgängliga. Den balanserade styrningen och målstyrningen är däremot bara en del av det arbete som fyra personer på kontrollerenheten bedriver, utan de arbetar även mycket med ekonomi, budget, samt driver ett beslutsstödsarbete.

Alla respondenterna berättade om sin uppskattning mot controllerenheten och deras arbete med styrkortet. De nämner att de har lyckats att få förvaltningarna att arbeta mer lika med styrkortet, och lära sig av varandra, även om givetvis styrkortet måste anpassas till de olika förvaltningarnas behov. Även arbetet med att sammanfoga styrkortsarbetet med stadens övergripande har varit av stor vikt. Stödet och utvecklingshjälpen med styrkortet var något som saknades innan, och kan ha varit en trolig anledning till att arbetet dog ut i det tidigare stadiet. Nu har Helsingborgs kommun genom controllerenheten fått en del experter som hjälper till med användandet av styrkortet och ger vissa riktlinjer, samtidigt som friheten att forma styrkortet är relativt stor.

4.5 Extern hjälp

Konsulter har varit inblandade genom att hålla i seminariedagar när framförallt cheferna introducerades i det balanserade styrkortet. I skol- och fritidsförvaltningen har de under 2010 haft ett större behov att arbeta med verksamhetsstyrkortet. Ett behov av processtöd har upptäckts och då har de kontaktat externa konsulter för att hjälpa till i processen angående hur seminarier med mera ska kunna läggas upp. Behovet har alltså uppkommit ibland, men konsulter är inget som kommunen har använt sig av hela tiden. Någon kontakt med forskare eller med något universitet är inget de har använt sig av, och ingen kontakt med SKL har skett på sistone.

4.6 Systemstöd

Tidigare användes Excel i förvaltningarna förutom i utvecklingsnämndens förvaltning där de till en början använde sig av Cockpit. Efter visst missnöje med det programmet som ansågs vara alldeles för stelbent återgick de istället till Excel, men nu har hela kommunen gått över till ett mer avancerat program. Under sommaren 2009 startades ett pilotarbete med ett antal förvaltningar. Utvecklingsnämndens förvaltning var en av tre förvaltningar som deltog, tillsammans med socialnämnden och skol- och fritidsförvaltningen. I samarbete med leverantören testades programmet och det jämfördes med ett antal befintliga på marknaden innan det köptes in. Programmet som valdes var Stratsys, som är ett program specialdesignat för användning av det balanserade styrkortet. Helsingborgs kommun har även själv varit med och utvecklat användningen av programmet i och med testperioden, och fått det utformat för att tillämpa de behov som kommun har. Efter några månaders testande tog ekonomidirektören det slutgiltiga beslutet att köpa in programmet. Det var då redan förankrat i verksamheterna

och den pilotgrupp som hade utsetts för att testa programmet hade fått säga sitt. Efter att de hade presenterat sina synpunkter med för- och nackdelar var de överrens. Även controllerenheten gjorde en bedömning, och efter informerande i förvaltningsstödsgruppen kunde beslutet tas. Beslutet behövde däremot aldrig gå upp på politikernivå utan skedde på tjänstemannanivå. Efter inloggning i programmet kan styrkort med mål, perspektiv, mätetal, utfall och kommentarer fås fram. Modellen sattes från börjar upp av företaget, men har alltså modifierats för att passa kommunens specifika behov.

Leverantörerna själva har tillsammans med ansvariga från Helsingborgs kommun varit delaktiga i utbildningen av medarbetarna i Helsingborgs stad. Utbildningen i det nya systemstödet togs förvaltning för förvaltning då det finns sammanlagt 7590 anställda i kommunen. I slutet av år 2009 inledde stadsbyggnadsförvaltningen användandet av Stratsys och gick även då sin programutbildning. Det praktiska arbetet med systemstödet för skol- och fritidförvaltningens del inleddes något tidigare under hösten 2009, och redan vid bokslutet samma år togs det i anspråk.

4.6.1 Tillgång

De som har tillgång till Stratsys just nu är de styrkortsansvariga och de som är styrkortssamordnare ute i verksamheterna, samt förvaltningscheferna. Det finns olika behörighetsnivåer för inloggning. Beroende på vilken nivå i programmet som de anställda har tillgång till kan de titta, skriva, ändra utfall och lägga till kommentarer. Ännu har systemet inte släppts helt fritt, men det är något som ämnas göras inom snar framtid. Just nu är kommunen inne i en testfas för att se om programmet fungerar som det ska, och om den röda tråden är begriplig. Detta betyder att det just nu fungerar som ett verktyg ungefär som Excel gjorde innan, men tanken är att vem som helst ska kunna gå in och titta ungefär som med intranätet. Medarbetare och politiker som inte är inne mycket i verksamheten ska kunna logga in och se hur det går för kommunen och de olika förvaltningarna. Verksamhetscontrollern på utvecklingsnämndens förvaltning tror att utvecklingen på förvaltningen kommer att öka när de kommer att kunna skicka styrkortsinformation till de verksamhetsansvariga och få in kommentarer.

4.6.2 Leverantören

Via ett avtal med leverantören regleras vad som kan avropas i form av supportstöd. Löpande kontakt sker i och med att där fortfarande finns en del funktioner som behöver utvecklas. Leverantören ses som mycket tillmötesgående och detta intygas av respondenterna på skol- och fritidsförvaltningen som haft tät kontakt med leverantören på grund av ett fåtal fel. Vid problem görs en bedömning av hur de ska lösas, och om det ingår i vad som avtalas, vilket givetvis bland annat beror på problemets storlek. Leverantören släpper även själv uppdateringar och förbättringar av systemet, så ibland är en lösning redan på gång innan Helsingborgs kommun ens har hunnit upptäcka problemet. Med tanke på supporten kommunen har fått från leverantören tycker de investeringen har varit väl värd. Just supporten har varit ett viktigt villkor och kriterium i hela upphandlingen av programmet, och respondenterna från skol- och fritidsförvaltningen som var med i beslutsprocessen poängterar att det letades specifikt efter en leverantör med en god supportorganisation. Programmet har kostat en del. Det har inte rört sig om några enorma summor, men en viss försiktighet behövdes ändå innan beslutet kunde tas. Nästan alla respondenter hade varit i kontakt med leverantören för att åtgärda problem, och var nöjda med bemötandet.

4.6.3 För- och nackdelar

Innan skickades Excelfiler in till kommunstyrelsen för rapportering och hantering, men med Stratsys matas styrkortet in och rapporter kan omedelbart fås ut i alla format. Hanteringen underlättas för alla, även ute i verksamheterna då programmet är lättförståeligt och användbarheten är hög. Detta intygas av verksamhetscontrollern på utvecklingsnämndens förvaltning som tycker det är mer flexibelt, överskådligt och användarvänligt. Att det blivit en klar förbättring bekräftas även på skol- och fritidsförvaltningen och enligt dem har det blivit mycket mindre handarbete. Enligt verksamhetskoordinator på stadsbyggnadsförvaltningen har det även blivit lättare att gå tillbaka i programmet och följa trender. Detta har gett en stor skillnad jämfört med att arbeta med Excel. I Excel finns problem med att få in styrkortet i en webbläsare, och det var något de styrkortsansvariga i kommunen därför inte ens försökt sig på. Kommunen har utbildningar i programmet, men verksamhetscontrollern på utvecklingsnämndens förvaltning tycker att de hade klarat sig ganska långt i programmet utan någon utbildning.

I efterhand har det gjorts förbättringar i programmet vilket är helt naturligt. Det krävs tid och erfarenhet för att få det att passa idealiskt till organisationen det ska verka i. Alla program har sina fel och brister, och ett system kan aldrig vara riktigt rättvisande. Arbetet med det nya programmet har inneburit merarbete för alla tillfrågade förvaltningar under den senaste tiden, men på sikt förväntas att systemstödet kommer att underlätta arbetet med styrkortet. De farhågor som vissa medarbetare hyser angående anpassningen till ännu ett systemstöd ska förhoppningsvis lägga sig med tiden när de har hunnit utbilda alla.

4.7 Kommunikation

Det balanserade styrkortet kommuniceras ut på många olika sätt i förvaltningarna, genom ett antal olika informationskanaler. Tertialrapporter och övrig information som rör styrkortet kommuniceras ut via intranätet i de olika förvaltningarna. Ibland läggs även information kring styrkortet upp som en nyhet, figurerar i nyhetsbrevet eller skickas ut via mail. Styrkortet tas upp på många möten, när chefsgruppen träffas, på arbetsplatsträffar, verksamhetsmöten eller under styrkortsätverksmötena. Viktigt är även förankringen och de samtal som skett i förvaltningschefsgruppen där också stadsdirektören varit med. Att ha fått med dem på banan gällande arbetet med de här frågorna och att ha fått dem att prioritera styrkortsarbetet har varit jätteviktigt. Vikten att få förankring i hela organisationen anses vara stor.

Styrkortsätverket är ett nätverk speciellt inrättat för det balanserade styrkortet där representanter från varje förvaltning möts några gånger om året för att diskutera frågor som rör styrkortet. Därefter kommuniceras informationen från dessa träffar ner till förvaltningarnas avdelningar. På dessa nätverksträffar som leds av controllerenheten diskuteras problem och frågor för att tillsammans försöka hitta lösningar. Som en stående punkt på dagordningen tas frågor från de olika förvaltningarna upp. Förvaltningarna berättar hur de ligger till och vad de har gjort eller inte gjort sedan förra mötet. På skol- och fritidsförvaltningen nämner de att här tas även frågor om systemstödet upp, vilket har skett speciellt det senaste halvåret med frågor kring praktiska detaljer i programmet. Samtidigt har det tagits upp mer övergripande och principiella diskussioner. Indirekt skapar styrkortsätverket en viss form av samarbete mellan förvaltningarna och mötena är givande, det håller alla respondenterna med om.

På utvecklingsnämndens förvaltning förekommer det likaledes en del interna möten. I april månad var den styrkortsansvarige ute i en av verksamheterna för att informera om hur det gått med styrkortsarbetet, hur det kopplades samman i Stratsys, hur det hänger ihop med stadens övergripande styrkort, och om det nuvarande arbetet med det verksamhetsgemensamma styrkortet. Samma möten kommer i framtiden att hållas med de övriga verksamheterna. I juni månad håller denna förvaltning även ett frukostmöte för den som är intresserad. Där kommer de deltagande att få information om styrkortsarbetet. Det är viktigt med dessa olika möten enligt utvecklingsnämndens förvaltning. Kommunikationen anses vara viktig på för att hålla styrkortsarbetet levande och för att kommunicera ut vilka mål organisationen arbetar med.

På liknande sätt sker på skol- och fritidsförvaltningen möten där de styrkortsansvariga informerar sina medarbetare om saker som rör styrkortsarbetet och på senare tid speciellt kring den framtida implementeringen av verksamhetsstyrkorten. Mycket tid har lagts på informationsprocessen, i ett syfte att öka förståelsen bland medarbetarna. På dessa möten diskuteras hela kedjan som utgår från politiken och nedåt, om att omsätta de mål och visioner som politiken har fastlagt för staden och hur de ska genomsyra hela systemet rakt ner. De presenterar sin syn på balanserad styrning, vilket är en vy som fokuserar mycket på styrning och ledning.

Det görs även andra lokala satsningar inom varje förvaltning,. I den byggnad där stadsbyggnadsförvaltningen sitter har tv-skärmar satts upp på varje våningsplan där mål och uppföljningar visas. På utvecklingsnämndens förvaltning provade de vid ett tillfälle att istället för att göra rapporterna enligt en färdig mall, så användes en informatör. Nyheten skrevs på ett mer lättförståeligt sätt och var tydlig bland annat gällande de mål som det gick bra eller dåligt med. Detta underlättade för personalen som nu tyckte att de förstod styrkortsarbetet bättre. Ett intresse spreds för att gå in i styrkortsrapporterna och det upplevdes dessutom som positivt att se att det går bra med ett visst mål. En viktig anledning till att kunskapen om styrkortet är spritt i denna förvaltning är annars att diverse tjänstegarantier är inkorporerade i styrkortet. Tjänstegarantierna har tapetsrats upp på väggen i utvecklingsnämndens förvaltnings reception, vilket främjar diskussionen om styrkortet bland både medarbetare och kunder. På skol- och fritidsförvaltningen har de gjort sig en uppfattning om vilka andra kommuner som arbetar med samma styrkortsmodell. De har gjort en enkel scanning om hur andras styrkort på skol- och fritidsnivå ser ut och av denna informationssökning har de lärt sig en del och låtit sig inspireras.

4.8 Påverkan på personalen

Cheferna har arbetat med styrkortet i ett antal år och det är deras uppdrag att arbeta med målen, uppföljningen, och att se till att verksamheten fungerar bra. Det verkar däremot finnas en variation mellan vad cheferna egentligen tycker om styrkortsarbetet som modell. Alla arbetar med styrkortet, men alla gör det kanske inte lika passionerat. En del tror inte lika mycket på det eftersom de var med i den första styrkortskampanjen. Mycket arbete lades då ner i modellen för att sedan få se dess betydelse minska. På avdelningsnivå tror inte verksamhetscontrollern på controllerenheten att styrkortet varit så känt bland personalen. Det gör sig inte själv nämns det, ifall medarbetare inte känner något personligt engagemang och inte kan relatera till målen, då känner de heller inte att det berör dem själv. Verksamhetscontrollern tycker därför att arbetet som cheferna och processledarna bedriver är viktigt. De har som uppgift att driva frågor angående målen, så att de kan brytas ner till sådana nivåer att personalen känner ett naturligt engagemang. Det finns fortfarande en del viktigt kvar att göra, till exempel att mål på avdelningar kan brytas ner i aktiviteter. Knyts detta dessutom an till en liten morot i form av att personalen åker iväg någonstans kan arbetet höja sig en nivå. Dessutom med alla olika begrepp som inkluderas i den balanserade styrningen, så är det viktigt att fokus istället ligger på vad som kan göras och därmed komma från det som kan upplevas som komplicerat. Det har däremot hänt mycket på chefsnivå både i förvaltningarna, verksamheterna, och hos politikerna gällande engagemang och prioritet. Tankesättet kring mål och måtetal har förändrats och tänkandet är nu mer fokuserat kring vad personalen är bra på, och vad som behövs förbättras. Att de känner stöd anser verksamhetscontrollern vara viktigt och att de fortsätter arbetet med den balanserade styrningen istället för att slå sig till att ro och tänka att nu har en insats gjorts och det får räcka. Även arbetet med dem som är misstänksamma eller kritiska mot styrmodellen nämns. Det är dem man behöver arbeta med för att klargöra och förtydliga varför de ska arbeta med den balanserade styrningen. Oftast handlar det om att de anställda inte förstår arbetssättet, och då är det viktigt att öka förståelsen. Det finns även de som förstår, men inte vill arbeta på detta sätt. Bara att höra att det ska vara en ny process kan vara något som upplevs som jobbigt.

På utvecklingsnämnden förvaltning har mottagandet varit övervägande positivt, men vissa har blivit trötta på arbetet med styrkortet. Majoriteten i organisationen förstår däremot att de måste ha ett målstyrningssystem för att mäta resultaten i förhållande till kostnaderna.

Dessutom märks tydliga tendenser även här att det är roligt att arbeta med styrkortet när det kommer tillräckligt nära sin egen tjänst. Förstår personalen kopplingarna mellan arbetet de gör och de mål som satts upp, så blir det intressant. Här anser kontrollern att återkopplingen är viktig. Att personalen inte bara ägnar sig åt att mäta och leverera uppgifter, utan att de även får tillbaka resultat på hur det går. Det spelar ingen roll på vilken organisatorisk nivå, utan det handlar mer om att vissa processer tar lång tid innan personalen har satt sig in i dem. Underifrån är det viktigt att hitta rätt i vad som görs för att förstå hur det hela hänger ihop. När förståelsen om detta har skapats begränsas vikten av att ha ett styrkort. Även tidsaspekten gör att det kan kännas svårt att arbeta med styrkortet. Det tar tid att få det på plats och att få det att fungera optimalt, men på utvecklingsnämndens förvaltning försöker de istället vända detta till att det är ett måste som hjälper organisationen att prestera bättre. Annars anses det öka gemenskapen och har fått fram mycket intressanta diskussioner ute i verksamheterna om hur arbetet kan förbättras.

På senare tid har det i stadsbyggnadsförvaltningen blivit ännu tydligare för alla medarbetare att det balanserade styrkortet är den målstyrningsmetod som staden valt att arbeta med. Det råder en kultur i förvaltningen att alltid göra det bästa av situationen och de hoppas på att det de byggt upp nu ska fungera. Det anses positivt att arbetet med verksamhetsstyrkortet på allvar fått ner mer målarbete på varje medarbetare i förvaltningen. Nu arbetar hela Helsingborgs stad på samma sätt, och det har blivit tydligare att det är något som det satsas på och inte bara något som måste göras. Förr kändes det inte lika viktigt för förvaltningen av den orsaken att de anställda inte fullt ut kunde se värdet av det. Mottagandet av styrkortet på chefsnivå har varit bra, men det har varit svårare att förmedla arbetet med styrkortet och dess innebörd till medarbetarna. Förvirringen har varit stor i och med alla begrepp som snurrat runt, en faktor som troligen har försvårat implementeringen. Svårigheter att veta hur det praktiska arbetet med styrkortet på verksamhetsnivå och hur allt hänger ihop har också varit en försvårande faktor. Trots att det fortfarande råder en viss förvirring vad gäller skillnaden på stadens, nämndens och verksamheternas styrkort bland medarbetarna poängterar verksamhetskoordinatören att de emellertid alla kan sina egna verksamhetsstyrkort. Vidare menar hon att medarbetarna i förvaltningen har blivit mycket mer delaktiga i det balanserade styrkortet i och med att de varit med och tagit fram sina egna verksamhetsstyrkort. De kan känna att de kan påverka eftersom det är de själva som tagit fram dem istället för att det kommit uppifrån.

I skol- och fritidsförvaltningen har mottagandet varit blandat, vilket sannolikt beror på de tidigare erfarenheterna med styrkortsarbetet. Faktorer kan vara hur länge en anställd arbetat i kommunen, om de var med i den förra styrkortskampanjen, samt den anställdes position. Respondenterna på skol- och fritidsförvaltningen menar att de flesta medarbetare inser att det är en modell som har sitt berättigande, nämligen att det är en samlad modell för att leda och styra verksamheten. Någon form av princip eller modell som styr, leder och följer upp verksamheten är under alla omständigheter lämpligt att ha. Enligt en medarbetarenkät som gjordes i skol- och fritidsförvaltningen var det en liten del av medarbetarna som kände till nämndens styrkort. På chefsnivå tror de styrkortsansvariga att många känner till begreppet då det är stadens styrmodell, men inte riktigt vet exakt hur modellen fungerar. Det finns däremot skilda enheter som har hållit kvar vid styrkortsarbetet sedan år 2000 och som alltid tyckt det har varit ett bra system att arbeta med, och där finns även enstaka skolor med egna styrkort. Det svåra med det balanserade styrkortet är kommunikationen tycker skol- och fritidsförvaltningens styrkortsansvariga. Den tidsbrist som råder ute i verksamheterna gör det svårt för de anställda att ta sig tid. I verksamheterna försiggår många praktiska och vardagliga uppgifter som ska skötas och det är då svårt att prioritera. Vissa medarbetare förstår kanske inte vad det hela riktigt går ut på eftersom de har fått lite information och de nya begreppen är svåra att förstå. Det är viktigt att medarbetarna känner sig delaktiga och känner att de kan påverka ett mål i en riktning och känna att det ger något tillbaka. I skol- och fritidsförvaltningen tycker de att det är positivt att hela arbetet med styrkortet lyfts och blivit mer viktigt. Det diskuteras mer om det och intresset har ökat bland medarbetare och politiker. Innan har det periodvis bara varit ett av många papper som skulle fyllas i samband med budget och bokslutet, men nu är det mer prioriterat och det ligger högre upp i rangordningen.

4.9 Framtida planer

Helsingborgs kommun tänker hela tiden på framtiden och hur de kan utveckla styrkortet för att anpassa det till organisationens behov. Just nu är de övergripande styrkortet för nämnderna politiska, men under hösten år 2009 drogs en process igång av controllerenheten där de år 2010 ska ta fram styrkort som är rena tjänstemannaprodukter, och som då kan tänkas skilja sig en del från de politiska. Controllerenheten arbetar också med att införa ett längre tidsperspektiv gällande målvärdena. Istället för att endast använda sig av ett års sikt vill de istället gå över till tre års sikt i förvaltningarna och fem års sikt för stadens övergripande styrkort. Detta för att lyfta blicken när de tänker kring mål och vad som ska uppnås. I övrigt

finns inga omvälvande planer, men verksamhetscontrollern på utvecklingsnämndens förvaltning nämner att där kommer att finnas behov av mycket arbete med styrkorten. De vill att fler verksamheter ska ha styrkort för att få ytterligare engagemang hos organisationens medarbetare. Här är det viktigt att arbeta mycket med kommunikationsinsatser på olika sätt, till exempel genom att fortsätta med personalteam, publicerandet av artiklar på intranätet och genom olika möten. Arbetet kommer att ske på medarbetarnivå och chefsnivå med controllerenheten som länken emellan. Här poängterar verksamhetscontrollern att de inte är de som gör arbetet, utan att de ser till att arbetet går bra genom att ständigt finnas tillgängliga och att arbeta aktivt med det. Gällande kommunikationen så har controllerenheten insett dess vikt sedan länge, och de kommer att fortsätta arbeta mycket efter en kommunikationsplan. Den visar vikten med att arbeta med den balanserade styrningen och går ut på att öka förståelsen och engagemanget. Kommunikationen anses som A och O för att få modellen framgångsrik.

I utvecklingsnämndens förvaltning kommer de att fortsätta arbeta in det nya verksamhetsgemensamma styrkortet genom utvärdering av de olika mätetalen, samt kanske även testa nya. En del anställda vill även skapa egna kort till sin verksamhet, så det är möjligt att nämnden i fortsättningen även kommer få fler styrkort. Genom skapandet av fler styrkort hoppas de komma ännu närmare medarbetarna. En annan framtida plan är att politikerna har ändrat verksamhetsidéen till en kundvals metod med ett resursbaserat fördelningssystem. Detta innebär att förvaltningen måste arbeta igenom sina mål så att de ligger i linje med den verksamhet som politikerna vill ha. I stadsbyggnadsförvaltningen kommer de att fortsätta arbeta in styrkorten på avdelningsnivå för att de ska få ett stabilt fäste i de olika avdelningarna. Systemet ska bidra till att verksamheten utvecklas och att målen faktiskt uppnås, samt att de blir ännu duktigare på uppföljningen eftersom det bidrar till en lärande organisation. Framtiden inom skol- och fritidsförvaltningen går mot implementering av styrkort på avdelningsnivå. Det kommer att kräva tid att få ner styrkorten på denna nivå eftersom förvaltningen är så pass stor och komplex. Som det ser ut nu utgår verksamheterna mer eller mindre från nämndens styrkortsmål som är satta sedan tidigare, för att sedan besluta vilka mål de vill ta ansvar för. Denna process planerar de i framtiden att vända på och målsättningsprocessen ska istället för uppifrån och ner gå nerifrån och upp. I stadsbyggnadsförvaltningen är de mycket intresserad av detta synsätt och de vill i sinom tid att avdelningarna ska styra målen mer. Cheferna ska sedan utifrån avdelningarnas mål formulera sitt nämndsstyrkort, så att det i sin tur även uppfyller stadens styrkort.

5. Analys

I analysdelen förklaras de viktigaste aspekterna i användandet av det balanserade styrkortet mer ingående. Den teoretiska referensramen och det empiriska materialet används för att göra en grundlig analys.

Vid en analys av Helsingborgs kommuns arbete med det balanserade styrkortet blir det tydligt att de har lärt sig mycket av det tidigare styrkortsarbetet. En rejäl utveckling har skett sedan projektet startades och användningen av styrkortet har intensifierats. Med det balanserade styrkortet har kommunen lyckats skjuta fokus från ett alltför omfattande fokus på de ekonomiska aspekterna till att fokusera mer på arbetet ute i de olika verksamheterna på ett mer långsiktigt sätt. Precis som Lindvall (2001) säger ger ett alltför omfattande fokus på de ekonomiska aspekterna en ofullständig och missvisande bild av verksamheten, och med det balanserade styrkortet har Helsingborgs kommun lyckats få en mer rättvist bild för sin verksamhet.

5.1 Styrkortet idag

En viktig del av kommunens användning är hur styrkortet har utformats. Lindvall (2001) nämnde att varje organisation är unik genom att vara präglad av sin egen situation, och att styrkortet måste utarbetas därefter. Detta är något som Helsingborgs kommun verkligen har tagit till sig. Den balanserade styrningen har utformats för att passa den verksamhet som bedrivs i en kommun, och detta kan mycket väl vara anledningen till att användningen av styrkortet har fungerat så väl. Det är vitalt att inte titta för mycket på hur de ledande företagen har gjort när ett balanserat styrkort upprättas i den offentliga sektorn. Av större vikt blir därför att hitta egna lösningar kring hur kommunen själva bäst kan utveckla användandet av det styrkortet. Under arbetets gång har vi precis som Olve et al. (1999) insett att styrkort särskilt lämpar sig för organisationer som inte har vinst som huvudsyfte, vilket främst är situationen i offentliga verksamheter. Styrkort anses dessutom vara bäst lämpade i verksamheter med ett längre tidsperspektiv där nyttan inte direkt kan läsas av i finansiella mått, och det är därför ett mycket användbart verktyg för kommuner som har mer långsiktiga planer. De långsiktiga planerna är något som de försökt ta hänsyn till Helsingborgs kommun i och med att de nu

börjar blicka framåt på tre års sikt i förvaltningarna, och på fem års sikt för stadens övergripande styrkort. Detta kan redan urskiljas i deras budget med styrkort där de har med målvärden för dels år 2010, men även för år 2014.

Olve et al. (1999) nämnde att ambitionen i kommunerna är att inte använda sig av något övergripande styrkort för hela kommunen. Däremot är ett övergripande styrkort något som behövs i Helsingborgs kommun. Betydelsen för detta styrkort är kanske inte så stor i sig, men om de olika förvaltningarna ser att politikerna själva har ett styrkort som de arbetar med, så ökar delaktigheten i organisationen gällande styrkortsarbetet. Detta har verkligen varit fallet i Helsingborgs kommun, och kan tillsammans med politikernas tro på styrmodellen vara en av de viktigaste anledningarna till att de har kommit så långt i styrkortsarbetet.

5.1.1 Perspektiven

Gällande perspektiven kan en del likheter urskiljas med de ursprungliga perspektiven som Kaplan & Norton utformade. En skillnad är benämning av kundperspektivet som medborgare/brukare. Där vill kommunen poängtera att de som bor i kommunen inte bara ska ses som kunder (brukare), utan även som medborgare. Medarbetarperspektivet som annars brukar benämnas det femte perspektivet valdes att utelämnas. Det kan verka en aning märkligt och man kan fundera hur personalen känner när de får sitt "eget" perspektiv utlämnat. Troligtvis spelar det inte någon större roll för styrkortets användning i sig i och med att de ansvariga hävdar att personalen är något som finns överallt i organisationen. Dessutom finns en del mål som Gripne & Ericsson (2004) nämnt inom personalperspektivet med inom arbetssätt/processperspektivet, exempelvis sjukfrånvaron. Gripne & Ericsson (2004) nämner att det viktiga är mer att välja de områden som bedöms vara viktiga för att nå framgång, och att man därför inte behöver hålla sig strikt till litteraturens perspektiv.

5.1.2 Styrkort i förvaltningarna

Styrkortsarbetet i de olika förvaltningarna fungerar i grund och botten likadant eftersom samma struktur används gällande perspektiv, målarbete och uppföljning. De största skillnaderna tycks ligga i hur den styrkortsansvarige i förvaltningen väljer att arbeta med styrkortet. Arbetsprocessen är till stor grad fri och det är upp till var och en att utforma den efter egen förmåga. Att kommunfullmäktige inte är med och styr för mycket är något positivt eftersom det förenklar behovet för förvaltningarna att anpassa arbetet efter de egna behoven.

Här verkar utvecklingsnämndens förvaltning ha hittat en välfungerande lösning med det verksamhetsgemensamma styrkortet. Utan denna frihet hade möjligtvis inte styrkortsarbetet fått den betydelse i förvaltningen som det har idag.

Det finns flera faktorer som haft stor påverkan. Framförallt storleken på de olika förvaltningarna har gjort att styrkortsarbetet haft sina skillnader. I stadsbyggnadsförvaltningen har de lyckats arbeta igenom 18 styrkort och ligger därmed mycket långt framme i sitt styrkortsarbete. Införandet av styrkort på verksamheterna skedde nyligen, så därför är det svårt att utvärdera hur styrkortsarbetet har påverkat förvaltningen och dess personal. Målarbetet som har bedrivits i förvaltningen underlättade implementeringen och det verkar som det hela ter sig relativt naturligt i organisationen.

Utvecklingsnämndens förvaltning har fördel i att de är den förvaltning som har arbetat med styrkort längst. De har haft många år på sig och har dragit del av de erfarenheter som fåtts på vägen. Lösningen med ett verksamhetsgemensamt styrkort är intressant, men det är i dagsläget för tidigt att utvärdera hur den påverkat förvaltningen och dess personal. Personalens engagemang och vilja att arbeta med styrkortet pekar däremot på att det kan bli en långvarig lösning. I arbetets gång har de på utvecklingsnämndens förvaltning alltid betonat att inte göra det för svårt genom att göra det för stort, och det känns som det har gjort arbetet framgångsrikt.

Skol- och fritidsförvaltningen är den förvaltning som har stött på mest problem i styrkortsarbetet. Det största problemet är organisationens storlek. Att upprätta styrkortet för nämnden och att informera i organisationen om styrkortsarbetet har varit en process som konsumerat rejält med tid. Förvaltningen har mycket arbete med att få igång styrkort i de olika verksamheterna. Det har en lång process framför sig innan bitarna kan börja falla på plats. Även om hjälp har fåtts i form av externa konsulter känns det som mer personal kan behövas bli involverade. När uppdelningen av styrkort på verksamhetsnivå sker, blir det därför viktigt att hitta drivande individer som kan vara styrkortsansvariga för de olika verksamheterna så att inte allt arbete hamnar hos skol- och fritidsförvaltningens styrkortsansvariga. Får de igenom ett styrkort på varje nivå som verksamheterna själva äger och känner igen sig i, så kan arbetsgången längre ner i förvaltningen förbättras ytterligare.

5.1.3 Perspektivmål

Perspektivmålen och hur de olika förvaltningarna förhåller sig till dessa är en aspekt av den balanserade styrningen. Hur de lyckats kommunicera ut målet ”att barn och ungas uppväxtvillkor ska förbättras” från stadens styrkort till de olika förvaltningarnas styrkort är intressant. Hittar de fler mål som kan kommuniceras ut på liknande sätt kan gemenskapen i kommunen tänkas öka ytterligare. Hallgårde & Johansson (1999) diskuterar vikten av att hitta mål som personalen kan relatera till, och kan de dessutom relatera till målen i en större bild blir engagemanget ännu bättre enligt. Sjukfrånvaron som annars är det enda perspektivmålet från stadens övergripande styrkort som kommuniceras neråt är kanske inget mål som ger samma engagemang. Det är svårt för den enskilda medarbetaren att påverka målet på samma sätt som med barn och ungas uppväxtvillkor. Miljömålen är något vi definitivt tycker att de bör kommunicera ner i de olika förvaltningarna. Även om våra respondenter inte har sagt något om att det är på väg, så är det åtminstone något som diskuteras. Speciellt eftersom respondenterna tycker det är ett intressant sätt att arbeta på, och att det ökar förståelsen för stadens övergripande mål.

Eftersom ett styrkort bara bör använda sig av ett begränsat antal målsättningar kan målarbetet på skol- och fritidsnämnden ifrågasättas. För skolans del finns det en del nationella mål som måste vara med i styrkortet, och sen måste de även ha med mål från skolplanen. Det lämnar lite utrymme för utformandet av egna mål.

5.1.4 Mätetal, målvärden och uppföljning

Arbetet med mätetalen i Helsingborgs kommun fungerar ungefär enligt Grippe & Ericssons (2004) rekommendationer. De diskuterade om mätetalens anpassning med tiden och nämner att efter ett mätetals målvärde uppnåtts bör något annat mätas. Är ett målvärde för högt eller lågt får det troligtvis ingen större inverkan på beteendet, och bör därför höjas eller sänkas. Omfattande arbete med mätetalen sker i hela kommunen och vid avvikning görs justeringar. Mätetal bytts ut och ersätts av andra som anses vara mer kritiska. Litteraturen tar inte upp mycket om svårigheterna kring mätetalen. Faktorer som att målgrupper, arbetsmarknad, konjunktur med mera förändras försvårar arbetet. Försämras konjunkturen, och med den arbetsmarknaden kan det bli omöjligt för till exempel utvecklingsnämndens förvaltning att nå upp till de mål som satts upp. Att ständigt följa upp och revidera mätetalen måste däremot anses som en viktig del av det arbete som kommunen bedriver för det balanserade styrkortet.

Så länge det finns en medvetenhet om dessa problem och det aktivt arbetas med att hitta optimala lösningar, så känns det som att styrkortet kommer att ha många goda år framför sig.

Brister på flexibilitet finns däremot i kommunens styrkortsarbete. Tidsförskjutningarna är ett problem eftersom en förändring i styrkortet inte kan ske förrän efter två år. Detta gör att flexibilitet påverkas negativt. Uppföljningsprocessen är uppbyggd på detta sätt, men om större flexibilitet ska uppnås hade det varit bra om målen kunde bytas ut under året. Skol- och fritidsförvaltningens styrkortsansvariga nämner att detta sker vid enstaka tillfällen, men bara när det rör sig om mål de inte kan mäta. Hade de kunnat bli mer flexibla även med mål som inte passar hade flexibiliteten ökat. Ett annat problem i skol- och fritidsförvaltningen är att deras verksamhet följer skolans läsårs. Underlaget för många mål saknas därmed i uppföljningen för tertiäl ett eftersom skolterminerna inte slutar förrän i juni.

5.1.5 Integrering av styrkortet

Gripne & Ericsson (2004) nämnde att med det balanserade styrkortet inbyggt i den årliga planeringsprocessen kan förvaltningen gå över till en mer flerdimensionell styrning och detta är något som har varit viktigt för Helsingborgs kommun. Att få styrkortet integrerad i budget- och årsbokslutsprocessen har verkligen visat på att fokus inte bara ligger på de ekonomiska bitarna, och denna bild delades av alla våra respondenter. Integreringen är även en av de viktigaste orsakerna som har skiljt styrkortsarbetet från de tidiga åren. Det kommunicerar att kommunen tror på sin styrmodell, vilket gör det lättare för personalen att arbeta med den. Integreringen underlättar även i och med att arbetet nu inte längre sker i dubbla system. Mer tid kan således friställas till att arbeta med de övriga aspekterna i styrkortet, och de kan således utvecklas ytterligare.

5.1.6 Belöning

Det existerar ännu inga direkta materiella belöningar för medarbetare. Arbetet har inte knutits till speciella delar i styrkortet, det förs endast diskussioner om medarbetarnas bidrag i utvecklingssamtalen. På controllerenheten tycker de att arbetet skulle höjas en nivå ifall en mindre belöning kunde knytas till när något viktigt utträttats i styrkortssammanhang. Även i utvecklingsnämndens förvaltning har de tänkt på detta, men det är inget som prioriteras i den närmsta framtiden.

5.2 Controllerenheten

I driften av styrkort anser Gripne & Ericsson (2004) att det är viktigt att en engagerad projektledare utses. Denna arbetsuppgift tas i Helsingborgs kommun hand av controllerenheten. Att styrkortsarbetet styrs centralt av denna enhet har varit en av de viktigaste anledningarna till framgång med styrkortet. Controllerenheten bidrar med stöd, hjälp och information till både nämnderna, förvaltningarna och politikerna. Bedrivandet av ett nätverk för styrkortsansvariga verkar betyda mycket för personalen i Helsingborgs kommun. Målet med att få en förändring av fokus från det ekonomiska till den övriga verksamheten verkar ha uppfyllts. Respondenterna intygar alla om att controllerenhetens arbete med styrkortet har varit av stor betydelse. Hade inte arbetet med styrkortet hamnat på deras bord år 2006 hade förmodligen inte Helsingborgs kommun kommit lika långt i arbetet med styrkortet som de nu har gjort. Stöd och utvecklingshjälp var något som saknades tidigare och var troligen av de största orsakerna till att arbetet med den balanserade styrningen mer eller mindre dog ut i början på 2000-talet.

5.3 Extern hjälp

Extern hjälp har använts vid behov, men ofta har lösningarna hittats inom den egna organisationen, och främst då genom den expertis som finns på controllerenheten. I början hyrdes konsulter in för att hålla i seminariedagar vid introduktionen av det balanserade styrkortet för chefer, men i takt med att arbetet intensifierats har inte behov funnits. Ett undantag har varit skol- och fritidsförvaltningen i deras behov av att arbeta med verksamhetsstyrkort. Med konsulter fick de bland annat hjälp i att lägga upp seminarier, men annars har Helsingborgs kommun inte haft något större behov av att använda sig av extern hjälp.

5.4 Systemstödet

En viktig faktor för att befästa och förbättra styrkortsarbetet i Helsingborgs kommun var att använda ett nytt systemstöd. Enligt Aartojärvi (2003) behövs ett mer avancerat datorprogram än Excel i större organisationer och det systemstöd som nyligen introducerades kommer av allt att döma bidra till att styrkortet förblir en aktiv del i kommunens arbete. Detta ställningstagande grundas på att de förvaltningar som inlett arbetet med systemstödet känner att styrkortsarbetet fått en högre prioritet, och det har blivit lättare att hantera och

administrera. Genom ett pilotarbete där olika förvaltningar i kommunen deltog signalerade ledningen att arbetet med styrkortet tas på allvar och höjde samtidigt upp det till en ny nivå. De har precis som Aartojärvi (2003) förordar i litteraturen tagit sig tid och inte haft för bråttom med att skaffa ett nytt systemstöd.

Det nya programmet Stratsys är flexibelt, eftersom det inte tar upp så mycket tid. Organisationen får en bättre överblick över det som rapporteras in och det blir enklare att följa upp resultaten. Bäversand (2004) nämner att helhetssynen och flexibiliteten är två centrala minimikrav för ett välfungerande systemstöd och dessa två kriterier har nu blivit uppfyllda i Helsingborgs kommun. Givetvis är arbetet med systemstödet inte avslutat ännu och förbättringar av det kommer att ske. Det krävs både tid och erfarenhet för att programmet ska passa fullkomligt till en organisation och i början innebär det merarbete för alla tillfrågade förvaltningar. På sikt tror respondenterna att systemstödet kommer underlätta arbetet med styrkortet. Det var ett stort steg att köpa in ett resurskrävande och anpassat systemstöd till kommunen, men emellertid lönar det sig. Respondenterna är nöjda med programmet men de framhåller att en övergång till något nytt alltid kräver arbete utöver det vanliga. Att fördelarna överväger nackdelarna kan fastslås, och reaktionerna från chefer och medarbetare har till övervägande del varit mycket positiva. Positivt är också att leverantören visat sig vara en bra supportorganisation som hjälper när problem uppstår, och erbjuder uppdateringar och förbättringar av systemet.

5.5 Kommunikation

Det är av stor vikt att det balanserade styrkortet kommuniceras ut på många sätt i Helsingborgs kommun, och genom olika informationskanaler. Precis som Anthony & Govindarajan (2007) och en del andra författare framställer kommunikationen som en viktig del i arbetet med det balanserade styrkortet, och det ska vara enkelt att fånga upp information. Det är svårt för medarbetarna att förbise att det arbetas med styrkort då viktiga informationstransportörer används, exempelvis intranätet, olika möten och ett nytt systemstöd. Det specialinrättade styrkortsätverket bidrar givetvis till att kommunikationen underlättas mellan de olika enheterna. Det är viktigt att information från de styrkortsansvariga kommuniceras ner till medarbetarna, visionen och målformuleringen bör vara så pass stark att den kan genomsyra hela organisationen. Styrkortsätverksmötena är bra tillfällen att få diskutera frågor kring hela kedjan från politiken och nedåt för att förverkliga de mål och

visioner som politiken har bestämt. Nätverket är också till för att transportera aktuell information rörande arbetet ner till alla i verksamheterna. Det är viktigt att styrkorts nätverksmötena leds och hålls samman av controllerenheten så att medarbetarna ser att ledningen är intresserad och arbetar för att hålla samman styrkortsarbetet.

Alla tillfrågade förvaltningar och controllerenheten anser att kommunikation är a och o för att hålla styrkortet levande och frambringa de mål som Helsingborgs kommun arbetar med och för att följa upp dessa. Samtidigt tycker respondenterna på skol- och fritidsförvaltningen att kommunikationen ibland är knepig eftersom de emellanåt inte vet hur de ska prata med de anställda om styrkortet samt att det råder tidsbrist ute i verksamheterna. I och med att de är den största förvaltningen i Helsingborgs kommun tar hela styrkortsprocessen längre tid för dem än för de mindre förvaltningarna.

I varje förvaltning görs det unika satsningar vilket förankrar intresset och ökar kommunikationen. Det främjar sammanhållningen och är utvecklande att hitta nya kreativa vägar att kommunicera ut informationen på. Det är betydelsefullt att de använt sig av ett pilotprojekt, både vad gäller det övergripande styrkortet och systemstödet. Redan i begynnelsen arbetades det således aktivt med styrkortet och styrkortsrelaterande förlopp och processer inom organisationen kunde utvärderas och analyseras i ett tidigt skede. Controllerenheten kommer att fortsätta arbeta mycket efter en kommunikationsplan, eftersom kommunikation är av yttersta vikt för framgången med modellen. Med hjälp av den ska förståelsen och engagemanget öka bland medarbetarna.

5.6 Påverkan på personalen

Mottagandet på chefsnivå har överlag varit bra i kommunen, men viss tvivel har ändå infunnits beroende på medarbetares bakgrund och position. De medarbetare som deltog i den första stora styrkortskampanjen i kommunen är något mer objektiva i sina ställningstaganden. I verksamheterna, tror inte verksamhetscontrollern på controllerenheten att styrkortet varit så känt bland personalen på avdelningsnivå. Av de andra förvaltningarna fås en liknande bild. Det är viktigt att medarbetarna är positiva till förändringen och ser den som en verklig förändring och inte bara som ytterligare ett papper att fylla i. Annars är det lätt hänt att en återgång till det gamla. Information och kommunikation måste fungera bra genom hela organisationen, och alla ska känna sig delaktiga. Viktigt är det också att ledningen är

engagerad och motiverad så att det färgar av sig positivt på personalen, vilket är fallet i Helsingborg. Kulturen är sådan att de gör det bästa av direktiven, men även vågar testa nya tillvägagångssätt.

Det senaste året har det skett mycket i Helsingborgs kommun beträffande förståelsen för styrkortsarbetet och dess innebörd är. I skol- och fritidsförvaltningen har de märkt att det generellt finns ett ökat intresse bland förvaltningens anställda. Arbetas det inte aktivt förlorar ledningen och medarbetarna fokus. Även på utvecklingsnämndens förvaltning poängteras det att styrkortet har lett till ökad gemenskap med diskussioner i verksamheterna om hur arbetet kan förbättras. Enligt skol- och fritidsförvaltningens styrkortsansvariga inser de flesta medarbetare att det är en modell som har sitt berättigande, och att det är viktigt att ha en modell som styr, leder, och följer upp verksamheten. I stadsbyggnadsförvaltningen framhåller de att kulturen är sådan att de gör det bästa av situationen, kommer det direktiv ovanifrån om hur de ska arbeta så tar de dem till sig.

Att de olika begreppen har gjort implementeringen något svår håller alla förvaltningar som tillfrågats med om. Även svårigheter med att veta hur de ska arbeta med styrkortet på verksamhetsnivå och hur allt hänger ihop har varit en försvårande faktor. Controllerenheten menar att istället för att lägga fokus på det som anses komplicerat, så är det istället viktigt att lägga fokus på det som ska göras. Chefernas och processledarnas arbeten är viktiga, controllerenheten yttrar att de ska driva frågor angående målen, så att de kan brytas ner till sådana nivåer att personalen känner ett äkta engagemang.

I de förvaltningar där de kommit långt och börjat implementera verksamhetsstyrkort märks det att medarbetarna blivit mer delaktiga i arbetet med det balanserade styrkortet eftersom de har varit med och format dem. De känner att de kan påverka och att det inte styrs helt uppfifrån. Medarbetarna ska inte få mer att göra utan de ska istället bli effektivare i det de gör, att integrera styrkortet tillsammans med budgeten är alltså ett smidigt sätt att försöka integrera det nya systemet i det gamla. Det uppfattas som en del av budgetprocessen och kan hållas vid liv längre än om det varit ett sidoprojekt.

Överlag har de involverade den senaste tiden blivit mer engagerade och arbetet med styrkortet har prioriterats både på chefsnivå, i förvaltningarna, verksamheterna och hos politikerna. Det fokuseras mera på vad personalen är bra på, och vad som behövs förbättras. Att medarbetarna

känner stöd anser kontrollern på utvecklingsnämndens förvaltning vara viktigt för att arbetet ska kunna förankras, och finna en god grogrund på alla nivåer i organisationen. Det finns medarbetare som är mer kritiska mot styrkortsarbetet, och då gäller det att sätta in resurser för att stödja, utbilda och motivera mer. Det är viktigt att medarbetarna känner sig delaktiga och kan påverka ett mål i en viss riktning, samt att det ger något tillbaka. Ibland kan det vara så enkelt att en medarbetare på grund av förståelse inte kan motivera sig att arbeta med styrkortet. På utvecklingsnämndens förvaltning har de märkt att kommer styrkortet nära en medarbetares tjänst blir denne mer motiverad och tycker det är roligare att arbeta med styrkortet. Att medarbetarna levererar uppgifter och är delaktiga i den betydelsefulla återkopplingen anses väsentligt för framgång. Precis som kontrollern på utvecklingsnämndens förvaltning påpekar är det viktigt för personalen att vara insatt i hur allt hänger ihop, och således förstå vikten av att använda sig av ett balanserat styrkort. Det tar tid att få ett optimalt styrkort på plats. På utvecklingsnämndens förvaltning har de valt att vända det till ett måste för att ge organisationen och den egna förvaltningen tillfälle att förbättras.

I alla förvaltningar fås bilden att det under det senaste året har arbetats mycket med styrkortet och att det fått genomslag hos personalen. Hela Helsingborgs kommun arbetar numera på samma sätt. Respondenten på stadsbyggnadsförvaltningen menar att under den senaste tiden har det blivit tydligare för alla medarbetare att det balanserade styrkortet är den målstyrningsmetod som kommun valt att arbeta med. Det är positivt att arbetet med verksamhetsstyrkortet tilldelar varje medarbetare i förvaltningen ett målarbete, och att kommunen oavbrutet arbetar aktivt med utvecklingen av styrkortet. Försöken att ta ner styrkortet på verksamhetsnivå har i de flesta förvaltningar som börjat med detta visat sig fungera bra, redan nu funderar vissa medarbetare i utvecklingsnämndens förvaltning på att ta nästa steg.

I enlighet med Broström et al. (2005) råder det en viss ambivalens kring hur en organisation påverkas av en förändring i styrsystemet. Det är svårt att svara på frågan om Helsingborgs kommun som organisation betraktas som annorlunda efter styrkortsinförandet. Med stöd av den empiriska undersökningen som gjorts finns det däremot en övervägande positiv påverkan på personalen. Det upplevs som att de tänker annorlunda kring organisationen och styrkortsarbetet och att styrkortsarbetet inkorporerats bättre i det dagliga arbetet.

5.7 Framtida planer

Framtiden är viktig för styrkortets fortsatta utveckling. Beroende på vilket utfall de kommunala valen får i år kommer det möjligen att påverka det fortsatta arbetet med styrkortet. Att ta fram styrkort som är rena tjänstemannaprodukter med en viss åtskillnad mot det politiska är därför av stor betydelse. Det skulle möjliggöra att ett aktivt arbete med övergripande styrkort upprätthålls i förvaltningarna oavsett vilken politisk majoritet som råder.

Det arbetas hela tiden med att göra styrkortet mer effektivt, och tid läggs ner för framtida planer. De förvaltningar som inbegrips i studien och som har börjat implementera verksamhetsstyrkortet i sina förvaltningar vill gärna i den närmsta framtiden arbeta in styrkortet för att de ska få ett stabilt fäste i de olika avdelningarna. I utvecklingsnämnden förvaltning vill de utvärdera de olika mätetalen, och kanske även testa nya. En del medarbetare i denna nämnd funderar på att skapa egna kort till sina enheter, och genom skapandet av fler styrkort fås förhoppningen att komma ännu närmare medarbetarna. Det finns behov av arbete med styrkortet i de olika förvaltningarna oberoende av vilken styrkortsnivå de befinner sig på. En annan framtida plan är att politikerna har ändrat verksamhetsidé till en kundvals metod med ett resursbaserat fördelningssystem. Detta innebär att nämnden måste arbeta igenom sina mål så att de ligger i linje med den verksamhet som politikerna vill ha. I stadsbyggnadsförvaltningen fokuseras verksamhetens utveckling där målen ska uppnås, samt att bli ännu duktigare på uppföljningen. I skol- och fritidsförvaltningen är de i den närmsta framtiden upptagna med att förbereda och implementera styrkort på verksamhetsnivå, vilket kommer att kräva tid och utvärderingar.

I framtiden satsar de på att få målsättningsprocessen att gå nerifrån och upp istället för uppifrån och ner. De vill få avdelningarna att bli mer aktiva och styra målen mer, det ska bidra till att få medarbetare ännu mer motiverade och delaktiga i arbetet. En handlingsplan för arbete och kommunikationstänk med hur de ska hantera löpandet av styrkortet är även något som har satts igång i controllerenheten. Samtidigt arbetar de med att införa ett längre tidsperspektiv gällande målvärdena. Det är viktigt att fortsätta att arbeta med kommunikationsinsatser på olika sätt, fortsätta med personalteam, publicerandet av artiklar, lägga ut information på intranätet och genom olika möten.

6. Resultat

I detta avsnitt sammanfattas analysavsnittet för att lyfta fram de mest essentiella dragen i uppsatsen, samt att förklara varför de är viktiga.

Styrkortsarbetet i Helsingborgs kommun har pågått sedan i slutet av 90-talet med varierande framgång. Genom åren har arbetet förändrats gällande utformning, engagemang och omfattning. Med de här förändringarna har kommunen lyckats skifta sitt fokus från att vara mer ekonomiskt orienterade till att se hela organisationen i sin helhet.

När det gäller hur Helsingborgs kommun använder sig av styrverktyget balanserat styrkort finns det många aspekter att ta hänsyn till. För Helsingborgs stad finns ett övergripande styrkort där politikerna bestämmer vilka perspektivmål, mätetal, och målvärden som ska finnas med. Förvaltningarna använder sig av nämndens styrkort. Deras styrkort innehåller även inslag formulerade av politikerna, men här är även förvaltningarna delaktiga gällande att ta fram perspektivmål, mätetal och målvärden. Hallgårde & Johansson (1999) diskuterar problemet med att konsolidera och aggregera målsättningarna. En styrka i Helsingborgs kommuns styrkortsarbete är strävan efter konsolidering av målen. De har lyckats aggregera andra mål än de ekonomiska. Det enda som kommuniceras genom hela organisationen är däremot sjukfrånvaron, men bland annat arbetet med hur målet ”barn och ungas uppväxtvillkor” bryts ner i delmål i ett antal olika förvaltningarna är intressant. Kan de även bryta ner till exempel miljömål kan känslan av att arbeta efter samma mål öka. En annan aspekt rör mätetalen där Gripne & Ericsson (2004) betonar vikten av att anpassa dessa med tiden. När målvärdet är för högt eller lågt bör det därför höjas eller sänkas för att kunna påverka personalens beteende. I Helsingborgs kommun arbetas det efter dessa riktlinjer, men vid ett studerande av måluppfyllelsen är det fortfarande många målvärden som verkar vara för högt eller lågt satta. I de olika förvaltningarna som har varit delaktiga i studien skiljer sig styrkortsarbetet åt. Stadsbyggnadsförvaltningen utmärker sig med 18 verksamhetsstyrkort. Styrkortet är fördelade på de olika verksamheterna, men det finns även styrkort på de underliggande enheterna. I utvecklingsnämnden finns i dagsläget förutom nämndens styrkort

även ett verksamhetsgemensamt. Skol- och fritidsförvaltningen använder sig i nuläget av nämndens styrkort, men det finns även enstaka skolor som har egna styrkort.

Det finns många olika faktorer som har påverkat användningen av det balanserade styrkortet i Helsingborgs kommun. När controllerenheten tog över ledningen för styrkortsarbetet år 2006 fick det en skjuts. Fokus hamnade vid avstämningar nu mer på de olika målen istället för det ekonomiska resultatet. Controllerenhetens arbete med stöd, hjälp och information till både nämnderna, förvaltningarna och politikerna har betytt mycket. Gripne & Ericsson (2004) uttrycker att det för styrkortets drift är betydelsefullt med en engagerad projektgrupp, vilket studien påvisar. Hjälp har även kommunen tagit från externt håll genom inhyrda konsulter. Systemstödet började användas år 2009 och har förenklat det praktiska arbetet med styrkortet. Arbetet i programmet har kommit en bit på vägen och redan nu har kommunen känt av fördelar. Helhetsbilden av styrkortet har förstärkts och informationen kan nu enkelt presenteras i webbläsaren. Kommunikationen är en annan aspekt som alla våra respondenter har betonat som väsentlig. Controllerenheten fungerar som en central informationskälla i kommunen, medan de styrkortsansvariga har liknande roller i respektive förvaltningar. De kommunikationsverktyg som används är intranätet, systemstödet, möten och all annan interaktion som sker i organisationen mellan medarbetarna. Att kommunikationen är betydelsefull insågs redan efter den första intervjun. Litteraturen har tagit upp kommunikationsaspekten och benämner den central. Ingen av dem går in på djupet och därför hade mer litteratur i ämnet uppskattats.

Integreringen av styrkortet i planeringsprocessen känns som den viktigaste faktorn för styrkortets intensifiering år 2006 tillsammans med engagemanget från controllerenheten och politikerna. Projektet integrerades med budgeten, årsredovisningen, tertialrapporter och kallades inte för ett projekt längre. Integrationen nämns av Gripne & Ericsson (2004) som ett måste för att undvika dubbelarbete och för att styrkortet annars riskerar få begränsad betydelse. Genom att lyfta fram de icke-ekonomiska aspekterna i de viktigaste delarna av den ekonomiska redovisningen sätts även dessa mer i fokus. Olve et al. (1999) nämner dessutom att ambitionen i kommunerna är att inte använda sig av något övergripande styrkort för hela kommunen, men i studien åskådliggörs att ett sådant kan ha stor symbolisk betydelse.

Det balanserade styrkortets påverkan på personalen i Helsingborgs kommun har varit stor. Mottagandet har i regel varit positiv på alla organisatoriska nivåer. Genom att personalen

arbetat mot gemensamma mål har en ökad gemensamhet upplevts. Det har även ansetts viktigt att prioritera andra aspekter än endast de ekonomiska eftersom de mjuka värdena är enklare för den operativa personalen att relatera till. Givetvis finns det undantag och de anställda som medverkade i slutet av 90-talet med styrkortsarbetet har en tveksam inställning till det fortsatta arbetet. De känner rädsla för att projektet än en gång ska dö ut. Enligt Broström et al. (2005) finns det studier som hävdar att förändringar i de formella styrsystemen har begränsad betydelse för organisationen. I denna studie har däremot tendenser visat att styrsystemet har varit haft betydelse och att organisationen numera betraktas annorlunda. Personalen känner att de kan medverka i, och påverka styrningen. Med styrkortets hjälp arbetar de delvis mot gemensamma mål.

De framtida planerna i Helsingborgs kommuns styrkortsarbete handlar om att arbeta in styrkortet mer hos de anställda. Controllerenheten fortsätter driva på arbetet med att få ner styrkortsarbetet längre ner i organisationen, samt att öka systemstödet betydelse. I förvaltningarna vill de styrkortsansvariga optimera styrkortsanvändningen. Detta tar sig uttryck i stadsbyggnadsförvaltningen genom att de vill få bättre ordning på sina nuvarande styrkort. I utvecklingsnämndens förvaltning är det första att se hur det verksamhetsgemensamma styrkortet fungerar innan de bestämmer sig för det fortsatta arbetet. Skol- och fritidsförvaltningen kommer att fortsätta att aktivt kommunicera ut styrkortsarbetet i sin förvaltning. Samtidigt arbetar de med att sätta igång en process med att få ner styrkort i förvaltningens olika verksamheter.

Med styrkortsarbetet har Helsingborgs kommun lyckats ändra mycket i sin organisation. Den balanserade styrningen har visat sig fungera på ett utmärkt sätt i en offentlig verksamhet eftersom andra aspekter än de rent ekonomiska sätts i fokus. Det finns givetvis många bitar som fortfarande måste arbetas igenom, men i Helsingborgs kommun har de kommit långt på vägen och kan fungera som en förebild för andra kommuner i deras styrkortsarbete. Av intresse kommer även kommunalvalet i år vara. Efter senaste valet intensifierades styrkortsarbetet. Med en ny majoritet efter kommunvalet i år är frågan om styrkortsarbetet kommer att fortsätta i samma takt utan de drivande politikerna som finns i kommunen idag. Uppsatsens resultat känns i efterhand inte banbrytande, men visar på hur ett välutvecklat styrkortsarbete kan se ut i en kommun.

6.1 Framtida forskning

Stora skillnader har upptäckts mellan de förvaltningar i Helsingborgs kommun som analyserats, och det skulle därför vara av intresse att göra en liknande fallstudie i de resterande förvaltningarna. Uppsatsen har endast fokuserat på de styrkortsansvariga och deras arbete. Forskning hade istället kunnat vara baserad på kommunens politiker och deras syn, samt arbete med den balanserade styrningen. Alternativet är att göra en fallstudie där anställda på kommunens alla olika organisatoriska nivåer intervjuas för att hitta likheter och skillnader i hur den balanserade styrningen fungerar, och har påverkat de anställda. Det finns även fler kommuner som arbetar med den balanserade styrningen och det hade varit intressant att jämföra Helsingborgs kommun med någon av dessa.

En annan fråga är om den politiska majoriteten påverkar arbetet med det balanserade styrkortet. Under år 2010 är det kommunval och Helsingborgs kommun kanske än en gång skiftar majoritet. Tidigare erfarenheter har visat på förändringar i användandet av det balanserade styrkortet i kommunen vid byte av politisk majoritet, och det blir därför av intresse att följa det framtida händelseförloppet.

7. Källförteckning

7.1 Publicerade källor

7.1.1 Litteratur

Aartojärvi, K. (2003) *Att skapa en verksamhet med balanserad styrning: en handledning för arbetet med balanserade styrkort*. Göteborg: Västra Götalandsregionen

Andersson, P M. Persson, J. & Ramberg, U. (2000) *Balanced Scorecard i landsting: erfarenheter från tolv projekt i region Skåne*. Lund: KEFU Skåne

Anthony, R N. & Govindarajan, V. (2007) *Management control systems*. Boston: McGraw Hill

Arvonen, J. (1989) *Att leda via idéer*. Lund: Studentlitteratur

Broström, B. Haglund, A. & Solli, R. (2005) *Förvaltningsekonomi: en bok med fokus på organisation, styrning och redovisning i kommuner och landsting*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB

Christensen, L. Engdahl, N. Gräas, C. & Haglund, L. (2001) *Marknadsundersökning – en handbok*. Lund: Studentlitteratur

Gripne, A. & Ericsson, B. (2004) *Att införa Balanced Scorecard i kommunal verksamhet*. Malmö: Daleke Grafiska AB

Hallgårde, U. & Johansson, A. (1999) *Att införa Balanced Scorecard: en praktisk vägledning*

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

Jansson, L. (1995) *Utveckling och tillämpning av ekonomistyrning i en decentraliserad kommunal organisation: problem och möjligheter vid förändringsarbete: en fallstudie om ekonomistyrning*. Göteborg: Centrum för forskning om offentlig sektor (CEFOS)

Kaplan, R S. Norton, D P. (1999) *The balanced scorecard: från strategi till handling*. Göteborg: ISL (Institutet för säljträning och ledarutveckling)

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

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

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

Yin, R K. (2009) *Case study research: design and methods*. London: SAGE, cop

7.1.2 Organisationsinternt material

Bokslut med styrkort för Helsingborgs kommun 2008

Broschyr - *Mot gemensamma mål*

Broschyr - Stadsbyggnadsförvaltningen, *organisation 2010*

Broschyr - *Verksamhetsstyrning i Helsingborgs stad*

Budget med styrkort för Helsingborgs kommun 2010

Powerpointpresentation - *Mot gemensamma mål*

7.1.3 Vetenskapliga artiklar

Kaplan, R S. Norton, D P. (1992) *The balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Boston: Harvard Business Review

Kaplan, R S. Norton, D P. (1996) *Using the balanced scorecard as a Strategic Management System*. Boston: Harvard Business Review

7.1.4 Kandidatuppsatser

Bäversand, T. (2004) *IT-stödda balanserade styrkort*. Göteborgs handelshögskola

7.1.5 Övrig litteratur

Landstingsförbundet, *Insiktsboken – en skrift om ett nätverk som arbetar med Balanced Scorecard*

7.2 Elektroniska källor

Ekonomifakta 2010-05-05

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Offentlig-ekonomi/Offentlig-sektor/Sysselsatta-i-den-offentliga-sektorn/>

Helsingborgs kommun, Förvaltningar 2010-04-22

<http://www.helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=594&epslanguage=SV>

Helsingborgs kommun, Helsingborgs stads organisation 2010-04-22

<http://helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=3861&epslanguage=SV>

Helsingborgs kommun, Organisationsschema, 2010-04-22

http://helsingborg.se/upload/Politik%20och%20forvaltning/Stadens_organisation_2009.pdf

Helsingborgs kommun, Politisk organisation, 2010-04-22

<http://helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=652&epslanguage=SV>

Helsingborgs kommun, Skol- och fritidsförvaltningen, 2010-04-22

<http://www.helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=62042&epslanguage=SV>

Helsingborgs kommun, Utvecklingsnämndens förvaltning 2010-04-22

<http://helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=44664&epslanguage=SV>

7.3 Muntliga källor

Andersson, Per Magnus, universitetslektor ekonomihögskolan, Lunds universitet, 2010-04-20

Bengtsson, Anders, verksamhetscontroller skol- och fritidsförvaltningen, 2010-05-06

Ekman, Helena, controller skol- och fritidsförvaltningen, 2010-05-06

Fastén, Linda, verksamhetscontroller kommunstyrelsens förvaltning, 2010-04-29

Kabelele-Senya, Soraya, verksamhetskoordinator stadsbyggnadsförvaltningen, 2010-04-29

Krabisch, Ulf, ekonomidirektör kommunstyrelsens förvaltning, 2010-04-29

Olsson, Björn controller utvecklingsnämndens förvaltning, 2010-05-06

Bilaga – intervjufrågor till respondenterna

Bakgrund

Vad är ditt namn?

Vad är din position?

Hur länge har du haft din nuvarande position?

Vad har du arbetat med tidigare?

Styrkortet - bakgrund

När började ni använda er av det balanserade styrkortet?

Varför togs beslutet att använda det balanserade styrkortet?

Vem tog beslutet att använda det balanserade styrkortet?

Varför föll valet på det balanserade styrkortet och inte något annat styrverktyg?

Hur har ni utvecklat användandet av det balanserade styrkortet genom åren?

Styrkortet idag

Hur använder ni er av det balanserade styrkortet idag?

Hur många styrkort har ni i kommunen?

Hur är de fördelade?

Vem är involverad i processen?

Har ni någon projektgrupp?

Om ja, hur många arbetar där?

Känns det som att ekonomiavdelningen har fått mer betydelse genom att det balanserade styrkortet verkar ha blivit en så central del av kommunens verksamhet?

Har ni något datorprogram (systemstöd) speciellt utvecklat för det balanserade styrkortet?

Vad har integrationen av styrkortet i budget och årsredovisningen betytt?

Vad har ni för framtida planer för användningen av det balanserade styrkortet?

Kommunikationen av det balanserade styrkortet

Hur kommuniceras det balanserade styrkortet i kommunen?

Hur utbrett är arbetet med det balanserade styrkortet? Känner alla i kommunen till begreppet balanserat styrkortet och vad det står för?

Vem sköter kommunikation? Styrkortsansvarig → Chef → Mellanchefer → operativ personal?

Har ni haft några möten med stora delar av kommunen om det balanserade styrkortet?

Kommuniceras det balanserade styrkortet via intranätet?

Målsättningarna i det balanserade styrkortet

Vem sätter de olika perspektivmålen/mätetalen i förvaltningarna?

Vem sätter upp perspektivmålen/mätetalen för Helsingborgs stad?

Hur kommer ni fram till de perspektivmål/mätetal ni använder er av? Prognoser eller dylikt?

Är mätetalen realistiskt satta?

Lägger ni till flera målsättningar under tiden som har gått? T.ex. fler miljömål i takt med att miljö har blivit viktigare?

Uppföljningen av det balanserade styrkortet

När görs uppföljningen av det balanserade styrkortet?

Hur ofta görs uppföljningen det balanserade styrkortet?

Hur används uppföljningen till när nästa styrkort ska sammanställs?

Vilka är inblandade i uppföljningen av det balanserade styrkortet?

Hur arbetar ni med de lärdomar ni får från uppföljningen?

Det balanserade styrkortets påverkan på personalen

Hur har mottagandet av användningen av det balanserade styrkortet varit? Bland chefer, mellanchefer, operativ personal, och personalen på ekonomiavdelningen?

Hur anser du att det balanserade styrkortet har påverkat ekonomistyrningen i kommunen?

Har samarbetet mellan de olika delarna av kommunen (förvaltningarna) förbättras, eller har det gjort arbetsgången svårare? (tar längre tid?)

Har det balanserade styrkortet gjort personalen i kommun mer delaktiga?

Övriga frågor

Skulle du vilja använda det balanserade styrkortet på något annat sätt? Ändra något?

Finns det några andra verktyg som du tycker skulle kännas relevanta för ekonomistyrningen eller är det balanserade styrkortet tillräckligt?

Hur har styrningen med styrkortet skiljt sig från att mestadels vara budgetstyrd?