



Högskolan Kristianstad
C-uppsats, 10p
Institutionen för Ekonomi

BALANSERAT STYRKORT

En kvalitativ fallstudie om att utveckla ett balanserat styrkort

till Individ och familjeomsorg på Rosengård, Malmö

Författare: Camilla Frank & Anne Jeppsson
Handledare: Göran Schoug

Examinator: Göran Schoug

Sammanfattning

Denna uppsats handlar om att utveckla ett balanserat styrkort till Individ och familjeomsorgen på Rosengård i Malmö. Individ och familjeomsorgen är en del av Socialförvaltningen. Det balanserade styrkortet är från början utvecklat för den privata sektorn, men har på senare tid börjat användas i den offentliga sektorn. Vi har använt oss av den institutionella teorin och den strategiska teorin.

Syftet med uppsatsen är att se om ett balanserat styrkort kan fungera som ett kompletterande styrverktyg till budgeten och på detta sätt bidra till en mer effektiv verksamhet.

Som metod har vi använt oss av en kvalitativ fallstudie.

I analysen framgick det att det balanserade styrkortet kan fungera som ett kompletterande styrverktyg till budgeten. För att Individ och familjeomsorg ska kunna effektivisera sin verksamhet bör de bryta ner sitt mål för verksamheten. På så sätt kan de lättare uppnå sitt mål över en fungerande verksamhet.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problemdiskussion	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte	2
1.4 Uppsatsens fortsatta disposition	3
2. Metod	4
2.1 Förklarings och förståelseansatser	4
2.2 Undersökningsansats	4
2.3 Val av organisation och respondenter	5
3. Teori	7
3.1 Institutionell teori	7
3.2 Den kommunala särarten	8
3.3 Styrning i kommunal verksamhet	9
3.4 Budget i kommunala sektorn	10
3.5 Resursfördelning	11
3.6 Balanserat styrkort	12
3.7 De fyra perspektiven	14
3.7.1 Finansiella perspektivet	14
3.7.2 Kundperspektivet	14
3.7.3 Processperspektivet	15
3.7.4 Lärandeperspektivet	16
3.8 BSC i offentlig sektor	16
3.9 Fördelar och nackdelar med det balanserade styrkortet	17
4. Fallstudie	18
4.1 Individ och familjeomsorg	18
4.2 Budgetarbete på IoF	19
4.3 Framtiden	21
4.4 IoF:s situation idag	22
4.4.1 Övergripande vision	22
4.4.2 Ekonomin idag	22
4.4.3 Åtgärder i verksamheten	23
4.5 Styrkortet	24
4.5.1 SWOT-analys	24
4.5.2 Verksamhetsperspektivet	25
4.5.3 Ekonomiska perspektivet	26
4.5.4 Framtidsperspektivet	26
4.6 Strategi	27
4.7 Framställande av det övergripande styrkortet	31
5. Analys	34
5.1 Balanserade styrkortet på IoF	34
6. Slutdiskussion	37
6.1 Slutsats	37
6.2 Förslag på fortsatt forskning	38
Litteraturlista	40

1. Inledning

Det inledande kapitlet är en problemdiskussion, där vi diskuterar runt vår problemformulering som sedan mynnar ut i vårt syfte. Vi tar även upp uppsatsens disposition.

1.1 Problemdiskussion

År 1998 fastställdes en lag om att den kommunala budgeten ska vara balanserad dvs. intäkterna ska täcka kostnaderna. Finansieringen i kommuner sker främst genom gemensamma medel såsom kommunalskatt och statsbidrag. Resurserna ska fördelas rättvist och användas effektivt. På ett demokratiskt sätt ska kommunerna uppfylla mål om en god verksamhet. Under den senaste tiden har kommunernas ansvarsnivå ökat kraftigt och de har samtidigt blivit större. I stort sätt är kommunerna lika varandra eftersom de bedriver en verksamhet med inriktning mot att ge invånarna en trygg kommun att leva i. Samtidigt är kommunerna olika varandra, och hur de bedriver sin verksamhet kan variera.

Nedskärningar och besparingar är idag stora problem för många kommuner. Fattiga kommuner har idag svårare att få ekonomin att gå runt. Detta i sin tur drabbar bland annat äldreomsorgen och barnomsorgen. När det gäller barnomsorgen är reglerna för att få extra bidrag att kommunerna ska anställa mer personal. Men om kommunen behöver skära ner och får en något sämre personaltäthet, får den ingen del av bidraget (Hansell, 16/5-2003). I flera fall är anledningen till kärv ekonomi i kommunerna en följd av minskade skatteintäkter (Kommunal, 29/9-2003).

Ett flertal olika styrningsformer har utvecklats under åren som gått, exempel på det är direktstyrning, programstyrning, målstyrning etc. Gemensamt för dessa styrningsformer är att de alla fokuserar sig på det finansiella (Bergstrand 2003). Kommuner strävar efter att verksamheten ska gå runt, de strävar inte efter att gå med vinst (Thomas Nerd, föreläsning april 2003).

Ett balanserat styrkort (BSC) kan användas som ett komplement till budgeten för att verksamheten skall bli mer effektiv i sin styrning. Det balanserade styrkortet var från början utvecklat för den privata sektorn, men på senare år har även den offentliga sektorn börjat använda styrkortet. En viktig grundtanke med BSC är att beakta flera olika mått och inte bara det finansiella. I och med detta så lämpar sig BSC särskilt för offentlig verksamhet eftersom den inte har något vinstsyfte, däremot har den ett ekonomiskt ansvar. Det finns några konsulter som har bearbetat styrkortet efter förhållande som råder i offentlig sektor. De har då lagt betoningen på en god resurshållning som då är mer relevant för kommunal verksamhet än just den finansiella fokusen (Olve m.fl., 1999).

Behovet av ett balanserat styrkort är ännu större i den offentliga verksamheten än i den privata, eftersom styrkortet ger en bredare resultatinformation (Riksrevisionsverket, 1997).

Att införa ett balanserat styrkort i den offentliga sektorn är inget nytt fenomen. Däremot är ämnet högst aktuellt idag med tanke på de problem som den offentliga sektorn står inför, såsom nedskärningar och besparingar. Vi har valt att undersöka en avdelning i den offentliga sektorn, valet blev individ och familjeomsorg (IoF) som är en del av socialförvaltningen på Rosengård i Malmö. Med hjälp av ett balanserat styrkort vill vi se om Individ och familjeomsorg kan effektivisera och prioritera bättre än vad de gör idag. Denna diskussion leder oss till vår problemformulering och vårt syfte för uppsatsen.

1.2 Problemformulering

Frågan är om ett balanserat styrkort som ett strategiskt hjälpmedel skulle kunna hjälpa IoF med sin styrning för att kunna effektivisera resursfördelningen i verksamheten.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att se om ett balanserat styrkort kan fungera som ett kompletterande styrverktyg till budgeten och på detta sätt bidra till en mer effektiv verksamhet.

1.4 Uppsatsens fortsatta disposition

I kapitel 2 redogörs vår metod för uppsatsen. Vi kommer att förklara varför vi har gjort det val vi har.

I kapitel 3 presenterar vi våra teorier för uppsatsen. Vi har valt att utgå från två teorier:

Den institutionella teorin och Balanced Scorecard av Kaplan och Norton.

I kapitel 4 presenterar vi vår fallstudie. Här ger vi en beskrivning av den förvaltning vi valt och vi kommer att upprätta vårt förslag till balanserat styrkort för verksamheten.

I kapitel 5 presenteras den analys som gjorts utifrån teorin och fallstudien.

I kapitel 6 redogörs vår slutsats

2. Metod

Metod är ett verktyg som används för att samla in information och försöka lösa ett problem och på så sätt tas nya kunskaper fram (Svenning, 2000). Metod är hur man utvecklar forskningsfrågor. Metod binder samman teorin med empirin (Alvesson & Deetz, 2003). I detta kapitel presenteras vårt val av metod till denna uppsats.

2.1 Förklarings – och förståelseansatser

Syftet med vår uppsats är att öka förståelsen om huruvida ett balanserat styrkort kan fungera som ett kompletterande styrverktyg till budgeten och på detta sätt bidra till en mer effektiv verksamhet. Vi har valt att bedriva vår forskning inom den offentliga sektorn. För att avgränsa oss i hänsyn till tiden, valde vi Individ och familjeomsorgen (IoF), som är en del av Socialförvaltningen på Rosengård i Malmö. IoF har inget balanserat styrkort, utan använder endast budgeten som styrverktyg. Vårt uppdrag är att se om ett balanserat styrkort kan vara ett bra hjälpmedel till budgeten för att effektivisera resursfördelningen.

Vi har utgått från den institutionella teorin och den strategiska teorin kring det balanserade styrkortet för att se vilken modell som passade IoF bäst. Vi har även utgått från verkligheten, då all information som används i styrkortet är från IoF. Som helhet anser vi att arbetet har en abduktiv inriktning. Genom att använda oss av abduktion utgår denna uppsats både från empiri och teori (Alvesson & Sköldbberg 1994).

2.2 Undersökningsansats

Det finns flera olika sorters metoder som man kan använda sig av, såsom surveyundersökningar, hypotesprövningar, observationer, experiment och fallstudier. Vi har valt att använda oss av en fallstudie. En fallstudie innebär att forskaren utgår från ett helhetsperspektiv och undersöker en mindre mängd objekt (Svenning, 2000). Fördelen med att använda sig av en fallstudie är att den ger en möjlighet att förklara varför vissa resultat uppstår istället för att bara ta reda på vilka resultaten är (Bryman, 1997). Merriam (1994) med referens till andra författare, bidrar till ett bredare nät för att fånga upp information. Om man använder sig av andra metoder såsom experiment och surveyundersökningar, så tenderar dessa metoder att inte ge all den information som behövs. En fallstudie är lämplig att använda när man som forskare inte vill komma fram till "sanna" tolkningar. Forskaren vill istället

komma fram till den bästa och den mest övertygande tolkningen. Fallstudier är även bra att använda eftersom sådana forskningar oftast skrivs på ett vanligt språk, utan en massa facktermer. Detta bidrar att studien når en bredare publik. Vi anser därför att en fallstudie är den lämpligaste metoden för att undersöka om ett balanserat styrkort kan vara till hjälp för verksamheten i IoF.

Kvantitativ forskning innebär att man använder sig av ett speciellt språk där ord som variabler, kontroll och mätning ingår. Oftast använder man sig av kvantitativa metoder när man vill ha statistiska samband mellan olika variabler som undersöks (Bryman, 1997). Då vi valt en fallstudie som undersökningsansats, har vi valt att istället utgå från den kvalitativa metoden. Kvalitativa fallstudier beskrivs av Merriam (1994), med referens till Riley (1963), som en del av forskaren själv. Forskaren är det främsta instrumentet till att samla in och analysera informationen. Oftast använder sig forskaren av observationer och intervjuer i den kvalitativa fallstudien. Ett av de mest grundläggande dragen vid en kvalitativ undersökning är att se olika händelser från de studerade aktörernas perspektiv (Bryman, 1997). För att samla in den information som vi behöver använder vi oss huvudsakligen av intervjuer. Vi genomför dessa intervjuer på plats för att observera hur organisationen ser ut inifrån.

2.3 Val av organisation och respondenter

Eftersom det redan finns arbeten om det balanserade styrkortet i en kommun, valde vi att inrikta oss på en förvaltning. Vårt val blev socialförvaltningen. Det första vi gjorde när vi valt ämne var att sända e-post till alla socialförvaltningar i Skåne och närliggande kommuner i Småland och i Blekinge. Tyvärr fick vi inte många svar tillbaka, men det visade att socialförvaltningen på Rosengård i Malmö var mycket intresserade. Organisationen hade inget styrkort, men ett intresse fanns.

Malmö kommun är uppdelat i tio olika stadsdelar, en av dessa är Rosengård. Vi har valt att avgränsa oss till Individ och Familjeomsorgen på Rosengård för att fördjupa oss i en mindre organisation.

Vår undersökning har bedrivits på förvaltningsnivå. Där har vi varit i kontakt med socialbyråchefen och deras controller. Vi valde att intervjua dessa två, just för att endast få den information vi behövde. Dessa två är de som har mest insyn inom vårt valda ämne, om ekonomin och organisationen.

Tillvägagångssättet skedde genom intervjuer och analyser av olika dokument. För att få den information vi behövde till vår fallstudie, fann vi att intervjuer var den bästa metoden att använda. Till vår hjälp vid intervjuerna använde vi oss av bandupptagning. Detta för att vi skulle få med allt som sades och för att undvika feltolkningar. För att få svar på det vi önskade har vi använt oss av semistrukturerade intervjuer. Med semistrukturerad intervju menas att både innehållet och ordningen på frågorna kan variera från intervju till intervju (Christensen, Andersson, Carlsson & Haglund, 2001). Semistrukturerade intervjuer bearbetas och analyseras oftast kvalitativt. Dessa intervjuer syftar till att inte bara förstå *vad* och *hur* något hänt, utan även de bakomliggande orsakerna till situationen. Genom att vi använde oss av öppna frågor gav vi respondenterna en chans att prata fritt utifrån våra frågor. På detta sätt kunde vi få mer användbar information som var värdefull till fallstudien. Vi valde att göra första intervju med socialbyråchefen Inger Leite på IoF. Vi ansåg att hon var den person som kunde ge oss en bra bild över organisationen och hur de arbetade där etc. Frågorna var först och främst strukturerade så att vi skulle få en överblick över vad socialförvaltningen var för typ av organisation. De flesta frågorna var utformade utifrån de punkter som är viktiga när ett balanserat styrkort ska upprättas. För att upprätta ett BSC är det viktigt att ta reda på verksamhetens mål, visioner, strategier etc. Under arbetes gång upptäckte vi att vi behövde mer information. Då vi under intervjun fick reda på att IoF använde budgeten som styrverktyg tog vi genom Inger Leite kontakt med deras controller Pehr Elwing. Frågorna till kontrollern var strukturerade på så sätt att de hade anknytning till deras ekonomi och budget. Intervjuerna gav oss en möjlighet att ställa följdfrågor och ge dem en chans att utveckla sina svar. Genom detta fick vi mer information som var användbar inför upprättande av ett styrkort.

Förutom intervjuer har vi dessutom erhållit en mängd dokument från Individ och familjeomsorg. Dessa dokument har varit till stor hjälp när vi har analyserat IoF:s situation. Genom dokumenten har vi tagit del av deras årsanalyser för år 2003 och en del av deras budget för år 2004. Vi har även fått ta del av deras normdokument och planer för verksamheten.

3. Teori

Teorikapitlet kommer att ta upp det som är relevant för uppsatsens problem och syfte. Kapitlet kommer att delas in i sex huvudrubriker; institutionell teori, den kommunala särarten, styrning, budget, resursfördelning och styrmodell: det balanserade styrkortet.

3.1 Institutionell teori

Den institutionella teorin är uppdelad i flera olika riktningar (Brorström & Siverbro, 2002). Institutionell teori handlar om hur organisationer och samhällen ska nå effektivitet och gynnsam utveckling (Brorström & Siverbro, 2002). Det är den ekonomiska och historiska miljön som formar institutionerna i samhället. Aktörerna i den ekonomiska sektorn påverkas av de formella och de informella institutionerna. Med formell institution avser juridiska och politiska regler. Den informella institutionen innebär aktörernas kultur, moral och fördomar (Andersson-Skog & Ottosson, 1994). Institutioner formas av aktörernas handlingar, utan institutioner skulle det inte finnas några relationer eller samspel mellan människor. Aktörernas gemensamma agerande bildar värderingar som sedan i en enskild aktör kan förändras genom sina beslut och handlingar. Inom institutionell teori i ekonomiskt perspektiv skiljer man på gynnsamma och ogynnsamma institutioner med avseende på deras påverkan på graden av effektivitet. Denna teori fokuserar på hur och varför institutionerna förändras genom effektivitetsutveckling.

Erfors (2004) med referens till Norén (1995) definierar den institutionella teorin som en social konstruktion som skapas och upprätthålls av medlemmarna. Han menar vidare att det finns två huvudinriktningar inom den institutionella teorin. Den första inriktningen har en ekonomisk ansats som beskriver hur olika samhälliga institutioner reglerar utbyte mellan människor. Den andra inriktningen har en sociologisk ansats och är fokuserad på att studera samspelet mellan organisationer och deras omgivning. Erfors (2004) refererar även till Bryntse (2000) som beskriver den ekonomiska institutionella teorin som ser institutioner som ett resultat av aktörernas rationella val. Den sociologiska teorin ser institutioner som mer mångtydiga fenomen och inte behöver vara ett resultat av medveten utformning.

Kommuner är viktiga institutioner i samhället. Det är fullt möjligt att förändra institutionernas utformning och det är nödvändigt för att de ska kunna utvecklas. Viktigt idag är att se till att institutionerna utvecklas åt rätt håll. Det stora problemet är hur begränsade gemensamma resurser ska fördelas och hur effektiviteten i kommunerna ska utvecklas. Detta är tänkt att öka effektiviteten och få ett ökat välstånd i samhället (Brorström & Siverbro, 2001).

3.2 Den kommunala särarten

Det finns skillnader mellan den privata sektorn och den offentliga sektorn. Man talar då om den kommunala särarten. I den privata sektorn är organisationsformen ett företag, medan i den offentliga sektorn kallas formen för förvaltning/myndighet. Huvudman i ett företag är ägaren, huvudmännen i den offentliga myndigheten är offentliga huvudmän dvs. de demokratiskt valda organen (Forsell & Jansson, 2000). Syftet med privat verksamhet är att nå en maximal ekonomisk vinst i pengar över en längre tid. I en offentlig verksamhet är syftet att verkställa de beslut som har fattats av huvudmännen. Privata företag har oftast en tillfällig relation med sina kunder där varor/tjänster säljs och köps. Offentliga verksamheter har däremot en obligatorisk relation med kommuninvånarna, eftersom de är bundna till staten, ett landsting och en kommun (Forsell & Jansson, 2000). Den privata sidan präglas istället av marknadsutbyte, med det menas att det på marknaden finns säljare och köpare, leverantörer och kunder. Utbytesformen i den offentliga sektorn präglas av återfördelning, vilket innebär att skatterna samlas in av skattemyndigheterna och därefter fördelas medlen ut på olika verksamheter i en så kallad budget (Forsell & Jansson, 2000). Finansieringen av ett företag sker genom försäljningsintäkter medan en kommun finansieras till största delen av skatter. Den kommunala särarten hänvisar till skillnader mellan en offentlig förvaltning och ett företag. Det finns ingen tydlig styrning inom kommunen, eftersom kommunnämnden är en nämnd bland andra nämnder. Kommuner har ingen god accountability. Alla samlas och skriver en årsredovisning vilket innebär att alla goda krafter ska samverka (Cassel 12/2-04). Avgörande skillnader mellan den privata sektorn och den offentliga sektorn är deras mål och medel, vilket beskrivs på följande sätt av Thomas Nerd vid en föreläsning i april 2003:

	Medel	Mål
Privat	Verksamhet	Vinst
Offentlig	Skatter	Verksamhet

Figur 3.2: Thomas Nerd, föreläsning på högskolan i Kristianstad, april 2003.

Figuren 3:2 visar skillnaden mellan privat och offentlig verksamhet. I privat verksamhet är vinsten deras huvudsakliga mål och för att nå dit är deras medel verksamheten. Målet för den kommunala verksamheten är att skapa en god service i verksamheten. De strävar inte efter att nå en ekonomisk vinst i kronor. Finansieringen till kommuner sker genom skatter och avgifter (Brorström m fl, 1998).

3.3 Styrning i kommunal verksamhet

Behovet av att kunna mäta och utvärdera tjänster i offentlig sektor ökar i takt med att det ställs högre krav på effektivitet och kvalitet. De senaste åren har fler och fler kommuner i sin styrning börjat med att följa upp sina mål inom flera områden t ex klientupplevda kvalitén, lokalutnyttjande och effektivitet i de egna processerna. Nya fördelningsmodeller har utformats på nationell nivå i form av intäkts- och kostnadsutjämning. På lokal nivå utformas modeller inom resursfördelningssystemet och behovsbudgetering (Svenska kommunförbundet, 2000). Allt detta leder till ett större behov av att balansera olika krav och målsättningar mot varandra. Det är även viktigt att det finns en direkt koppling mellan organisationens verksamhetsidé och det dagliga praktiska arbetet i en organisation. Alla de förändrade förutsättningarna ställer krav på förändringar i verksamheten. Det är idag självklart att organisationer måste klara av att förändra sig kontinuerligt och i snabbare takt än förr. I detta tankesätt har man som utgångspunkt att morgondagens verksamhet är olik den som bedrivs idag. Om en organisation hamnar i kris beror detta nästan alltid på att man inte kunnat möta utvecklingen på rätt sätt och anpassa verksamheten till förändrade förutsättningar. Därför är det viktigt att verksamhetsstyrning utvecklas och har god framförhållning och hög beredskap till anpassningsförmåga. Förr var det vanliga planeringsinstrumentet långtidsplanering som ledde till flerårsplaner, idag dominerar affärsplaner med sina omvärldsanalyser, visioner och verksamhetsidéer. På lång sikt ska den strategiska planen ge underlag för verksamhetsstyrningen. För den kortsiktiga mer operativa styrningen finns andra planeringsinstrument. Den vanligaste består av den ekonomiska planeringen som bygger på den årliga budgetprocessen. Den operativa planeringen fokuserar på konkreta problem som att t ex öka produktiviteten och minska kostnaderna. Den strategiska planeringen handlar om ett kreativt tänkande och om att genomföra förändring som kan skapa nya möjligheter och utveckla nya idéer. Den strategiska planeringen och styrningen är underutvecklad i många verksamheter och detta beror till stor del på att den strategiska planeringen är helt annorlunda än den operativa, där man måste arbeta kreativt inom organisationen. Det uppstår ofta ett gap mellan den strategiska och den operativa planeringen eftersom det är svårt att se hur de samverkar med varandra. Detta bidrar i sin tur till att det blir svårt att se den balanserade verksamhetsstyrningen som bygger på ett hänsynstagande till de båda planeringsformerna. Ett vanligt uttryck är: ”det man inte kan mäta kan man heller inte styra” och därför säger man att mål måste vara mätbara. Om något är mätbart så blir det i sin tur lättare att förstå var man är och även hur långt man har kvar till målet. Mätning ger även svar på vilka effekter olika

åtgärder har och detta ger ökad uppmärksamhet åt målen. Medarbetaren blir även ofta sporrade av att ha mål att nå.

Målstyrning är en teori som är en relativt ny företeelse i den kommunala verksamheten. Den går ut på att ge medarbetarna mer frihet att själva välja angreppssätt för att uppnå verksamhetens mål. Målstyrning började inte användas förrän mot mitten av 1980-talet i den offentliga sektorn (Björkstedt, 1998).

I sin styrning måste man även se till att mäta rätt saker, det är idag inte tillräckligt att t ex bara mäta de ekonomiska målen. Man måste också finna andra mätbara mål som säkerställer den balans som skall finnas mellan den strategiska och den operativa styrningen. I ett företag kan man t ex inte enbart sikta efter låga kostnader, utan man måste även titta på kvalitén på tjänsterna.

Begreppet balanserad styrning vill belysa behovet av en förändring i synen på styrning av kommuner, som använder ekonomisk styrning, verksamhetsstyrning eller någon annan form av styrning. Den balanserade styrningen är ett verktyg att bygga in strategin i målformuleringen och mätningprocessen. Balanserad styrning är även ett verktyg för den dagliga styrningen d v s ett hjälpmedel för att fånga upp vad man ska göra och hur det ska gå till. Med hjälp av det balanserade styrkortet omvandlar man styrkortet till en balanserad styrning för hela verksamheten (Svenska kommunalförbundet 2000).

3.4 Budget i kommunala sektorn

Budgeten i en kommun ska innehålla planer för verksamheten och ekonomin under budgetåret, vilka anslag som ska utgå, hur stor skattesatsen ska vara och hur verksamheten ska finansieras. År 1998 fastställdes en lag om att budgeten ska vara balanserad dvs. intäkterna ska täcka kostnaderna. Detta nya balanskrav gäller all kommunal verksamhet oberoende av finansieringskälla (Gustavsson, 1999). Att ta fram en budget sträcker sig över större delen av året. Kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige skriver i början av året anvisningar för budgetarbetet. Dessa anvisningar ska innehålla ekonomiska ramar för varje verksamhet. Anvisningarna ska även innehålla en tidsplan för inlämning av budgetförslag och budgetberedning, samt övriga direktiv för budgetarbetet (Hansson m.fl., 1995). Budgeten ska hjälpa och användas i verksamheten på bra sätt. Broman (1986) har satt upp ett par punkter där budgeten ska verka:

- Redovisning av mål
- Planering

- Styrning
- Samordning
- Att främja verksamhetens effektivitet och produktivitet
- Som en informationskälla till olika intressenter

Budgeten ska användas som ett handlingsprogram där olika krav och mål ställs mot varandra (Gustavsson, 1999).

En nackdel med att använda budgeten är att den blir inaktuell fort (Elving, 2004). Därför kan ett annat styrmedel som det balanserade styrkortet fungera som ett komplement till budgeten. Budget är ett verktyg som behandlar endast det finansiella i en verksamhet (Hansson m.fl., 1995). Det balanserade styrkortet är ett styrverktyg där man kompletterar det finansiella med ytterligare tre perspektiv så som kund, process- och lärande perspektivet (Kaplan & Norton, 1999). Detta leder till att det balanserade styrkortet ger en flerdimensionell ekonomistyrning (Olsson & Skärvad, 2001). Framtagandet av en budget i en kommun görs av en gemensam nämnd som upprättas av den kommun det gäller (Gustavsson, 1999). I framtagandet av ett styrkort ska hela organisationen vara delaktig för att nå ett bra resultat (Olve m.fl., 1999).

3.5 Resursfördelning

Målformulering, prioritering och resursfördelning via budget och beslut om denna är central för styrning i kommuner (Brorström m.fl., 1999). Vid konstruktion av resursfördelningsmodeller kan rättvisan bli ett stort problem. Det finns fyra viktiga element i en rättviskonstruktion. Ett element är *Formell rättvisa* som bygger på att fördelningen med resurser är rättvis dvs. ett beslut ligger bakom denna rättvisa fördelning. Den rättvisa fördelningen är inte alltid meningsfull när det handlar om styrning. Ett annat element är *Enkel jämlikhet*, som innebär att alla i organisationen får lika mycket oavsett behoven. I resursfördelningssammanhang talar man om *behovsbaserad* och *prestationsbaserad* resursfördelning. Dessa båda begrepp är relevant för hur resursfördelning brukar gå till i kommunala organisationer. Det är viktigt att alla i en organisation förstår en resursfördelningsmodell för att alla skall acceptera den (Brorström & Solli, 1999).

Malmö kommun har år 2004 gjort en besparing på 8,5 miljoner kronor vilket har försakat att de svaga grupperna i samhället drabbas. Fackklubbarna anser att modellen för hur resurserna fördelas är orättvis. Resursfördelningsmodellen grundar sig efter medelinkomst, andel ensamstående föräldrar, barn med utländsk härkomst och olika sociala faktorer. På sikt

kommer besparingarna att leda till ökade kostnader. Ett exempel är ungdomar som döms till vård på hem under lagen LVU (lagen om vård av unga) som kostar 1 miljon kronor per år och plats. Förebyggande arbete hade varit en åtgärd till att minska kostnaderna för vård av unga vilket även bidrar till mindre kostnader i framtiden. Stadsdelarna Södra innerstaden, Rosengård och Fosie är de stadsdelarna med störst problem och de som drabbats hårdast av besparingar (Furstenberg C,2003).

3.6 Balanserat styrkort

Första gången begreppet Balanced Scorecard presenterades var 1992 i Harvard Business Review. Under ett år studerades tolv olika företag för att få fram andra relevanta mått. Under detta år utvecklades det balanserade styrkortet, ”Balanced Scorecard”, genom att kombinera det finansiella måttet med andra mått, såsom kunders tillfredsställelse, interna processer och lärande. På detta sätt kunde man bidra till bättre prestation av det finansiella perspektivet (Kaplan & Norton, 1992).

Kaplan och Nortons balanserade styrkort är dock inte det första styrkort som finns. Frankrike har tidigare tagit fram något som liknar det balanserade styrkortet, *Tableu de bord*. Det franska styrkortet har varit i bruk över femtio år (Bourguignon, Malleret & Norreklit, 2001). Den största skillnaden mellan dessa två kort är att *Tableu de bord* har fler tillfälliga relationer mellan olika delar i organisationen. Det balanserade styrkortet försöker hålla sina relationer mellan de fyra perspektiven (Bourguignon m.fl., 2001).

Det balanserade styrkortet bygger på fyra grundfrågor:

- Hur ser kunderna på oss? (kundperspektivet)
- Vad måste vi förbättra? (processperspektivet)
- Kan vi fortsätta att förbättra och utveckla vårt värde? (lärandeperspektivet)
- Hur ska vi ta till vara våra aktieägare? (finansielltperspektivet)

Genom att använda sig utav dessa grundfrågor kan det balanserade styrkortet minimera risken för överflödig information (Kaplan & Norton, 1992).

Balansbegreppet har relevans till idén om att det måste finnas balans i verksamheten när det gäller: lång respektive kort sikt, finansiella och icke finansiella aspekter, externt respektive internt förhållande och utfallsmått respektive drivande mått (Kaplan & Norton 1999).

De flesta företag använder idag någon form av beräkningar av nyckeltal, t.ex. räntabilitet och andra avkastningsmått. Det balanserade styrkortet är unikt i det syfte att det kan användas i alla nivåer i en organisation och inte bara på överordnad nivå som de övriga nyckeltalen. Förutom de fyra perspektiven som Kaplan och Norton (1999) arbetat med, pekar Bergstrand (2003) på ett femte perspektiv: medarbetarperspektivet. Enligt Kaplan och Norton är det viktigt att koppla styrtalet i styrkortet till strategin, med andra ord ska styrkortet beskriva verksamhetens strategi. En princip som de förespråkar är orsak-verkan sambandet som kan knytas till strategin. En strategi är en samling hypoteser om orsak och verkan. Kaplan och Norton tar upp ett exempel för att förstå orsak och verkan sambandet bättre: ”om p, så q”, eller i enklare ord ”koppling mellan bättre säljträning för medarbetarna och högre vinst kan uttryckas med hjälp av en serie hypoteser”. Ett korrekt upprättat styrkort ska kunna beskriva organisationens strategi genom en kedja av orsak-verkan samband. Med det menas att mätsystemet ska förtydliga hypoteserna mellan mål och mått i de olika perspektiven så att de kan styras. Kaplan och Norton säger: ”att varje styrtalet i ett balanced scorecard ska vara en länk i en orsaks kedja som förmedlar innebörden av företagets affärsidé till medarbetarna” (Kaplan & Norton, 1999). Det balanserade styrkortet bör ha en lagom blandning av utfallsmått och drivande mått. De drivande måtten visar vad som har betydelse för framtida prestationer och utfallsmåtten visar resultat av nedlagda insatser (Kaplan & Norton, 1999). Det är viktigt att ta fram mått som skapar balans mellan de olika perspektiven för att undvika konflikter mellan kortsiktiga förbättringar och långsiktiga mål (Olive mfl, 1999). Kaplan & Norton (1999) anser att varje mått i styrkortet ska ingå i ett orsak-verkan samband. Orsak-verkan sambandet ska visa sambandet mellan målen i de olika perspektiven och samband mellan utfallsmått och drivande mått.

3.7 De fyra perspektiven

3.7.1 Finansiella perspektivet

I ett företag är det inte bara ledningen som måste ha kunskap om det finansiella perspektiven utan det är enligt BSC även mycket viktigt att hela personalen är väl insatt i all information (Bergstrand, 2003).

Kaplan och Norton menar att i en verksamhet är målet oftast att uppnå ett bra finansiellt resultat. Det finansiella perspektivet ska uppfylla två syften. Det ska definiera det ekonomiska resultatet som strategin väntas leda till och det ska fungera som referens för målsättningarna och styrtalen i de andra perspektiven. Man mäter olika finansiella mått på lönsamheten i verksamheten, t ex rörelseresultat och avkastning på arbetande kapital (Kaplan & Norton 1999).

Olve m.fl. anser att Kaplan och Norton enbart tar upp tillväxttakten, omsättningsmixen, kostnads, produktivitetsförbättringarna och ramar för utnyttjande av tillgångar och investeringsstrategier. Han anser därför att man istället borde kalla detta perspektiv för ägar- och finansperspektiv och inte det finansiella perspektivet. Ägarna ser oftast på ett företag på flera sätt och inte enbart ur ett ekonomiskt perspektiv (Olve m.fl., 1999).

3.7.2 Kundperspektivet

Kaplan och Norton hävdar att man i kundperspektivet tittar på kundtillfredsställelse, kundvärde och kundlönsamhet. Man försöker analysera företagets kunder som man vänder sig till. I BSC måste företaget omvandla sin affärsidé och vision till konkreta mål för sina kunder.

Man kan mäta kundvärde på många vis, ett sätt är att mäta kundvärvning. Genom kundvärvning tittar man närmare på hur många nya kunder man får. Kundtillfredsställelse är ett annat mått, som visar om kunden är nöjd med företagets prestation. Det ser man genom feedback som man får från kunden (Kaplan & Norton, 1999).

Olve m.fl. beskriver detta perspektiv som hjärtat i styrkortet, eftersom man riktar processerna och utvecklingsarbetet mot kundperspektivet. De anser att om inte verksamheten på ett kostnadseffektivt sätt tillfredsställer sina kunder bidrar det till att kunderna försvinner och intäkterna minskar, vilket i sin tur leder till att verksamheten går dåligt (Olve m.fl., 1999).

3.7.3 Processperspektivet

Processperspektivet beskriver hela processen i organisationen som är viktigt för uppfyllelse för företagets mål och effektivitet. Man undersöker vilka processer som är viktiga för måluppfyllelsen så att man kan förstärka dem så att företaget blir så effektivt som möjligt. De processer som inte är lönsamma och effektiva tar man bort (Kaplan & Norton, 1999).

Olve m.fl. beskriver processperspektivet precis som Kaplan och Norton. Kundvärde är något som man ska prioritera, man måste ta reda på vilka processer som skapar de rätta kundvärdena i en verksamhet, och ta bort de som inte är lönsamma (Olve m fl 1999).

3.7.4 Lärandeperspektivet

Lärandeperspektivet behövs för att kunna uppfylla de övriga perspektiven. Kaplan och Norton har 3 huvudkategorier för lärandeperspektivet: medarbetarnas kompetens, informationssystemets prestanda och motivation. Den personal som arbetar närmast kunden är den personal som kan förverkliga organisationens mål. Det är viktigt för en organisation att medarbetarna är nöjda vilket leder till ökad produktivitet, kvalitet och kundservice (Kaplan & Norton, 1999).

Olve m fl (1999) beskriver lärandeperspektivet på samma sätt som Kaplan och Norton gör. Det som de har lagt till är en kompetensbalansräkning, som kan användas. I ett företag måste man enligt Olve m fl välja ut inom vilket område man ska utveckla sin kompetens, eftersom han anser att det är omöjligt att fokusera sig på alla områden. Ofta analyserar man ett företag utifrån deras balansräkning där man räknar ut ett antal nyckeltal. Tanken med kompetensbalansräkningen är att man ska värdera personalens kompetens på samma sätt som i en balansräkning. Exempel på en sådan tillgång kan vara: försäljning, service och produktion.

Dessa perspektiv överlappar varandra genom att utveckling leder till ökad kundnöjdhet som förbättrar processer. Förbättrade processer bidrar även till ökad kundnöjdhet. Detta leder i sin tur till högre intäkter och lägre kostnader. Perspektiven bidrar dessutom till bättre ekonomiskt resultat och på längre sikt till företagets överlevnad (Ekonomistyrningsverket, 2000).

3.8 BSC i offentlig sektor

Under 1970-talet var målstyrning populärt i svenska kommuner. För att målstyrning ska fungera måste klara mål formuleras, kunna följas upp och mätas. Problemet med målstyrning i kommuner är vad menas med mål och att målen inte har nått ut till alla som arbetar i verksamheten (Brorström m fl, 1999). Lösning till detta var att införa det balanserade styrkortet till den kommunala sektorn, eftersom denna modell bryter ned målen till delmål.

Styrkortet har använts som ett verktyg till den privata sektorn. Olve m fl (1999) anser att det inte behöver medföra några svårigheter att överföra styrkortet till kommuner. Det gäller att anpassa styrkortet till den valda organisationen och ta hänsyn till de skillnader som finns mellan företag och kommuner. I den offentliga sektorn är det framförallt förhållandet till kunder, ägarna och ekonomin, som det skiljer sig åt (Ekonomistyrningsverket, 2000). I den offentliga sektorn har man oftast andra relationer till sina kunder. Det kan vara klienter, patienter, studenter, medborgare etc. Man brukar då ersätta kundperspektivet med andra perspektiv, exempel klientperspektiv eller patientperspektiv. Då följer man upp vad just denna grupp anser om verksamheten. Ägarna i detta fall är regering, riksdag och medborgare. Verksamheten ska fungera tillfredställande utan att kosta för mycket. Ägarperspektivet bör istället fokusera sig på myndighetens verksamhetsresultat. Med resultat menas de prestationer och effekter verksamheten har. Ekonomin är som tidigare nämnts inget mål för den offentliga verksamheten. Däremot är ekonomin viktig i form av resurser. Därför kan man inrikta sig på ett resursfokus (Ekonomistyrningsverket, 2000).

Problem kan uppkomma med införande av ett styrkort i en kommunal organisation. De anställda och även cheferna kan ha dålig kännedom om visionen, i många fall finns ingen vision eller affärsidé. När man ska utveckla ett styrkort krävs det att en vision formuleras och att den sprids vidare i organisationen. Vid införandet av det balanserade styrkortet i en kommun tas ett steg mot en flerdimensionell styrning, där inte bara budgeten och det ekonomiska sätts i fokus. Det är viktigt att betona att det balanserade styrkortet endast är ett av flera medel för att nå framgång och effektivitet (Ericsson m.fl., 2002). Däremot kan man se att det balanserade styrkortet mäter mer än bara finansiella mått, vilket kan passa kommuner utmärkt (Olive m fl, 1999).

3.9 Fördelar och nackdelar med det balanserade styrkortet

Fördelar med ett balanserat styrkort är att man i ett dokument samlar flera perspektiv avseende ett antal viktiga styrtalet. Dokumentet ger en helhetssyn av verksamheten. Det balanserade styrkortet fokuserar på viktiga framgångsfaktorer både för nuvarande och framtida verksamhet (Ericsson m.fl., 2002). Kaplan och Norton (1999) tillsammans med Olve m fl (1999) anser att styrkortet minimerar risker för informationsöverflöd. Kaplan och Norton (1992) påpekar även en annan fördel, i och med att styrkortet balanseras både på överordnad som underordnad nivå får alla i hela organisationen vetskap om styrkortet. Det finns inte så mycket att läsa om nackdelar med det balanserade styrkortet. Olve m fl (1999) tar upp att man som chef måste ägna etthundra procent av sin tid vid framtagandet av styrkortet, detta kan vara svårt för de flesta chefer då de har andra arbetsuppgifter att sköta. Ytterligare en nackdel är enligt Anthony & Govindarajan (2001) är att det råder bristande korrelation mellan icke finansiella mått och resultat, detta problem uppkommer som följd av att det inte finns något orsakssamband mellan perspektiven. De anser även att det inte finns någon självklar förutsättning för att lönsamhet uppnås genom att ett företag uppnår styrkortets mål.

4. Fallstudie

I detta kapitel kommer vi att ge vårt förslag på ett balanserat styrkort till individ och familjeomsorgen. Den information vi har fått om IoF är från intervjuer och olika dokument som vi fått ta del av. Först kommer en verksamhetsbeskrivning av IoF. Vi kommer att utgå från vår teori i framtagandet av styrkortet, men kommer att anpassa perspektiven till den offentliga sektorn.

4.1 Individomsorg och familjeomsorg

Individ och familjeomsorg består av tre verksamhetsdelar: utredningssektionen barn och ungdom, vuxensektionen och familjebasen. (Verksamhetsbeskrivning för individ och familjeomsorgen Rosengård, 2003).

Individ och familjeomsorgens ansvarsområde är att bedriva verksamhet enligt socialtjänstlagen (SoL) lagen om vård av unga (LVU) och lag om vård av missbrukare (LVM) (Rosengårds stadsfullmäktige årsanalys, 2003).

IoF jobbar under lagarna LVU, LVM och SoL. Tidigare har de även haft hand om utbetalning av socialbidrag men sedan 1 april, 2004 tog enheten arbete och utbildning över det området. Under hösten har individ och familjeomsorg (IoF) startat en samverkan med förskola och skola, i syfte att förbättra samarbetet kring barn med särskilda behov. Man har också ett syfte att minska stadsdelens kostnader för externa placeringar. Samverkan går ut på att man har bildat så kallade ”busgrupper” där skola, IoF, polis och fritidsverksamhet ingår. Busgruppens fokus är arbete med unga i riskzonen (Rosengårds stadsfullmäktige årsanalys, 2003).

Många barn far illa i samhället vilket medför att IoF blir tvungna att vidta åtgärder där de måste ta barnet ifrån hemmet och placera dem antingen i fosterhem eller behandlingshem. IoF har arbetat intensivt med att minska antalet placeringar av unga, vilket har gett ett bra resultat, placeringar av unga har minskat med 50 procent under år 2003. Deras arbete har bestått utav olika uppdrag till externa institutioner, förkortade vårdtider och uppföljning av vård. IoF har en utredningssektion där de kan följa upp och se t ex utsatta barns situation och kriminalitet.

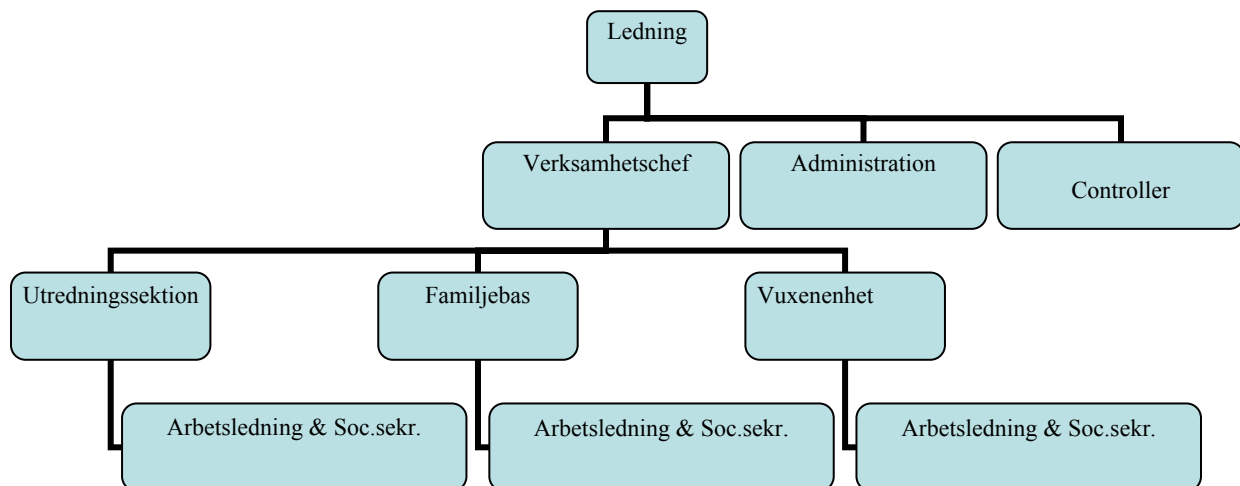
IoF arbetar även med att lösa bostadsbristen, de har stora problem inom detta område eftersom befolkningsökningen är stor. Ökningen mellan år 2002-2003 av bostadslösa låg på 100 procent.

Individ och familjeomsorgsverksamheten redovisar ett resultat på -16 Mkr år 2003. Budgeten överskreds i tre områden: kostnader för hem och bostadslösa, externvård för barn och unga och köpt öppenvård för denna grupp. Organisationsschemat nedan består utav ledning som i detta fall är stadsdelsledningen, direkt under ledningen finns verksamhetschef som då är socialbyråchefen, administration och en controller. Direkt underställd socialbyråchefen finns tre olika sektioner, vilket ligger på samma nivå, här finns utredningssektionen som har en arbetsledning och socialsekreterare. Här sköter man anmälningar och ansökningar om barn och unga som far illa, här beslutar man även om åtgärder och uppföljning av dessa. Här köper man även extern vård. Anledning till att IoF har en egen utredningssektion är att skilja utredningar från insatser gällande barn och unga, som är en plan som Malmö Stad har beslutat. Det är komplicerat att blanda utredningsarbetet som är mycket lagstyrt med långvariga insatser. Utifrån erfarenheter vet man att när dessa enheter har blandats har det lett till att utredningar har gått ut över arbetstiden och intresset. Utredningar är oftast av akut natur och därför bör de finnas i en egen sektion.

Familjebasen består utav en arbetsledning, socialsekreterare, socialrådgivare och familjevårdsekreterare. De ansvarar för individ och familjeomsorgens egna vård och öppenvårdsinstanser, familjevård, kontaktperson och kontaktfamiljer.

I vuxenenheten finns arbetsledning och socialsekreterare. Deras arbetsområde är bostads- och hemlösa, vuxna missbrukare, misshandlade kvinnor och psykiskt störda vuxna.

Organisationsschema IoF



Figur 4.1 IoF:s organisationsschema

IoF har en nära koppling till politikerna som sitter i det sociala utskottet. Ärende som beslutas anmäls i det sociala utskottet. Politikerna lägger riktlinjerna i verksamheten men de lägger sig inte i detaljerna. På IoF kan ledningen lyfta frågor men det kan även ske på personalens begäran, så kallade beredningsfrågor, till det sociala utskottet. Dessa frågor får sedan sociala utskottet ta ställning till.

IoF köper tjänster enligt följande; institutionsvård för barn och unga, antingen vid enskilda hem för vård eller boende eller via Statens Institutionsstyrelse. De kan även köpa öppenvård när resurserna inte räcker till. Likaså köper de vård för missbrukare på samma sätt. Denna budget är en del av deras driftsbudget. Det är just dessa köpta vårdkostnader och att köpen överskridit deras tilldelade budgetram som lett till att fullmäktige beslut att individ och familjeomsorgen bl.a. skulle minska sina utgifter genom att dra in 10 tjänster.

4.2 Budgetarbete på IoF

IoF arbetar under SoL men budgeten är inte lagstyrd, utan verksamheten har rätt att bestämma vart pengarna ska gå. IoF har en detaljerad budget, med det menas att alla kostnader redovisas i olika poster. Deras budget gick förra året med tjugo miljoner kronor i underskott, i år räknar de med att förlusten endast kommer att ligga på sju miljoner kronor. Det förbättrade resultatet beror på att institutionsplaceringarna har blivit färre. Budgeten är ramstyrd då stadsdelsfullmäktige lägger en ram och sedan får verksamheten själv bestämma hur de ska lägga pengarna. Det är stadsdelsförvaltningen som fördelar pengarna till de olika verksamheterna. I sin budgetprocess har de nu när det är mer ont om resurser arbetat fram ett sparpaket. De huvudsakliga nedskärningarna de har blivit tvungna att göra gäller

personalnedskärningar. Budgetprocessen för nästa år börjar med ett budgetbeslut i juni där de får sin så kallade ”påse pengar” från kommunen. Därefter har stadsdelsfullmäktige fram till december på sig att fatta beslut över vart resurserna ska läggas. De har månadsvis budgetuppföljning där de följer upp nyckeltal och tittar på placeringar/hotellboende. På uppföljning och styrning lägger de ca nio miljoner kronor. De följer även upp de neddragningar som IoF står inför och de tio personalnedskärningar de har blivit tvungna att genomföra. Varje månad rapporterar stadsdelsförvaltningen till politikerna och stadshuset hur verksamheten fungerar och hur budgeten följs.

Till deras ”kunder” går ca fyrtio miljoner kronor. Till processer har de i sin budget avsatt tvåhundrafemtio tusen kronor, dessa pengar ska gå till kompetensutveckling och samverkansprojekt mellan skola och IoF. I dagsläget prioriterar socialförvaltningen barn, ungdom och skola.

4.3 Framtiden

Enheten har inte någon riktig kontinuerlig uppföljning, den enda någorlunda uppföljning som existerar är i familjebasen där familjer avslutar sina kontakter. Men detta medför att man endast ser hur det ser ut just då, inte hur det gått för familjen i senare skede. Däremot så kommer de att börja med bättre kvalitetsuppföljning, man kommer att införa grupper som kommer att jobba med värdegrund och metoder. Denna grupp blir en kvalitetsgrupp som skall representera hela Malmö, där alla stadsdelar samarbetar. Där kommer man att gå igenom vad som är viktigt och hur man ska titta på det. IoF använder sig inte utav någon strategi, däremot har de sedan två år tillbaka anordnat en omvärldsanalys. De har då avsatt ett antal hel och halvdagar för att fundera över vilka utmaningar som individ och familjeomsorgen står inför, hur de tänker 5 år framåt, och vilken kompetens personalen då kommer att behöva. Kompetensutveckling är något som ska planeras för att hålla på sikt. När de har arbetat fram vilka områden som de ska förstärka eller utveckla sin kompetens inom, bestäms innehållet och de ansöker om medel från EFS-rådet (Rådet för Europeiska socialfonden i Sverige). EFS-rådet bestämmer vad hela organisationen behöver och gör även en individuell plan för varje anställd. De tittar dessutom på kommunfullmäktiges mål och hur socialförvaltningen uppfattar dem. Här ingår även stadsdelschefens mål för vilken riktning organisationen skall gå åt. De använder sig inte utav något effektivitetsmått, framgångsfaktorer eller styrkort i nuläget.

4.4 IoF: s situation idag

4.4.1 Övergripande vision

IoF: s vision är *att hjälpa alla som behöver hjälp med prioritering barn och ungdomar*. I fallbeskrivningen skrev vi att IoF arbetar under socialförvaltningen. Socialförvaltningens övergripande mål är *att Rosengård ska bli en bra stadsdel att bo, leva och arbeta i*. Kopplingen mellan IoF: s verksamhet och socialförvaltningen är stark, det ser man genom målet. Genom att IoF uppnår sitt verksamhetsmål bidrar det även till att socialförvaltningen uppnår en del av sitt mål. Nu har vi alltså fastställt det övergripande målet och verksamhetsmålet för socialförvaltningen och IoF. För att IoF ska kunna nå sina mål krävs en nerbrytning till ett antal perspektiv.

4.4.2 Ekonomin idag

IoF är en kommunalt styrd organisation. Vad gäller ekonomin läggs rambudgeten upp av fullmäktige och därefter gör varje verksamhet sin egen budget. Nyttan med budgeten är att se hur verksamheten ska styras och vilka prioriteringar som skall göras. En utfallsprognos för IoF visar på ett budgetöverskridande som uppgår till 22,7 Mkr. Under år 2003 har två besparingspaket beslutats som genomförs under 2004. Förvaltningen har pekat på tre problem som huvudorsaker till underskottet i budgeten:

- Vårdkostnader för barn och ungdom inom socialtjänsten.
- Hemlösheten – kostnader inom socialtjänsten för hotell och härbärgen.
- Höga lokalkostnader inom vård och omsorg för små, ineffektiva och icke fullvärdiga särskilda boende.

Vårdkostnaderna för barn och ungdom förväntas överstiga budgeten. Ett stort problem är behovet av vårdinstanser för föräldralösa barn, denna kostnad beräknas till nästan 5Mkr och då är inte utredningskostnaden inräknad. Dessa kostnader är opåverkbara för stadsdelen och kompenseras inte heller inom ramen för kommunfullmäktiges resursfördelning. Boende på hotell till hemlösa beräknas kosta verksamheten 5Mkr, detta är en kostnad som måste minskas genom striktare regler för beviljandet av hotellboende.

Kostnaderna för hemlösheten täcks av centrala medel enligt remissförslag.

- Kompensation för extraordinära skolhyror utgår på samma sätt som tidigare.

- Att kommunens personalpolitik tillåter att fasta anställningar kan dras in och personal därmed avverkas, samt att ett omstruktureringsförslag kan beviljas.
- Omstruktureringsanslag beviljas för lokaler som måste avvecklas (Internbudget och verksamhetsplan 2004).

4.4.3 Åtgärder i verksamheten

Budgeten ska vara i balans för att verksamheten skall kunna drivas, för att IoF: s budget ska förbli i balans har de blivit tvungna att vidta följande åtgärder. Kommunbidraget för 2004 uppgick till 71,8 Mkr, vilket var en reduktion jämfört med år 2003. Verksamheten är ålagd ett besparingskrav på 3,7 Mkr. Arbetet har inneburit ändrade arbetsförhållande d v s de har blivit tvungna att förbättra resursfördelningen. I alla företag är personalen den största kostnaden därför har IoF blivit tvungna att minska sin personal med tio tjänster.

Andra åtgärder är att ensamstående inte längre beviljas hotellboende om inte särskilda skäl föreligger. I övrigt hänvisas de till platser som stadsdelen har abonnemang på vid härbärgen. Om inga lediga platser finns där hänvisas de till stadsmissionen eller till vänner och bekanta. Denna åtgärd gäller även för familjer som redan bor hos vänner och bekanta. De nekade eget hotellboende och erbjuds istället att själva finna lägenhet på den öppna marknaden. Denna besparing beräknas att bli 0,6 Mkr.

Malmö Kommun har i februari 2004 startat ett kommungemensamt projekt med Stockholm och Göteborg. Projektet innebär att unga människor mellan 13-18 år och som har behov av att placeras vid institution ska få öppen vård istället. Individ och familjeomsorgen ska se till att alla ungdomar som är i behov av extern placering på Rosengård ska ingå i projektet. Beräknad besparing på detta är 1Mkr. Behandlingstider för unga med beteendestörningar kommer att minska. Minskningen av vårdtid innebär större ansvar hos IoF som ser till att de unga får ett drägligare liv då vård ska kombineras med sysselsättning eller skola. Denna besparing beräknas att bli 2Mkr.

I lagen står det att socialförvaltningen ska arbeta med förebyggande arbete. Det förekommer dock inte i en så stor utsträckning hos IoF. I dagsläget finns endast ”busgrupper” vars syfte är att kunna arbeta förebyggande och med tidiga instanser förhindra att problem uppkommer.

4.5 Styrkortet

I teorikapitlet tog vi upp de steg som en verksamhet kan följa när man ska utforma ett styrkort. Däremot kan styrkortets utformning variera beroende på vilken organisation som skall upprätta ett balanserat styrkort (Olve m.fl., 1999).

Vår uppgift är att upprätta ett förslag på ett balanserat styrkort till IoF. Ett balanserat styrkort är ett verktyg som gör det möjligt att finna balans mellan olika perspektiv som gäller problem, mål och planering. Förutom balans mellan olika perspektiv ska styrkortet hjälpa till att bygga broar mellan vision, strategiska mål och arbete som sker i vardagen (Olve m.fl., 1999).

Vi har i framställandet av perspektiv utgått från Kaplan och Nortons modell. Eftersom IoF är en del av den offentliga sektorn har vi anpassat perspektiven till verksamheten. Vi har valt att använda oss av tre perspektiv:

Verksamhetsperspektivet: vilken nytta respektive värde skapas av verksamheten dvs. att verksamheten gör rätt saker till rätt personer.

Ekonomiska perspektivet: hur utnyttjas resurserna för att få ekonomin i balans.

Framtidsperspektivet: vilka möjligheter verksamheten har i framtiden vad gällande utveckling och kunskap.

Dessa perspektiv har vi valt för att IoF har problem med att hålla ekonomin i balans därför är dessa perspektiv relevanta.

4.5.1 SWOT-analys

Med hjälp av en SWOT-analys kan en organisation analysera vad man kan göra med hänsyn till sina styrkor och svagheter. Den visar även vad en organisation kan göra med hänsyn till de hot och möjligheter som finns (Olve m fl, 1999).

Styrkor: <ul style="list-style-type: none">• Skicklig och kompetent personal	Svagheter: <ul style="list-style-type: none">• Begränsade resurser
Möjligheter: <ul style="list-style-type: none">• Samverkan med skolor och polis.• Projektarbete med Stockholm och Göteborg vad gällande vård av unga.	Hot: <ul style="list-style-type: none">• Besparingskrav• Ökad kriminalitet• Ökad bostadslöshet

Figur 4.5.1 SWOT-analys

Utifrån SWOT-analysen kan vi ta fram en övergripande strategi som sedan bryts ner i de olika perspektiven. IoF: s styrka är att de har skicklig och kompetent personal enligt dem själva. 60 stycken av 67 anställda på IoF är utbildade på högskola med examen. Deras svaghet är att deras begränsade resurser inte ger tillräckligt med utrymme för arbete ”på fältet” och fördjupad samverkan med andra verksamheter t ex skola. Deras möjligheter handlar om att fördjupa samverkan mellan samarbetspartners inom och utom den kommunala sfären. Deras hot är många, framförallt ökar anmälningarna mot unga kriminella och den vård de behöver kan IoF endast sköta till viss del pga. begränsade resurser. Ett annat hot är att budgeten inte är i balans, vilket leder till besparingskrav såsom personalnedskärningar. Brist på bostäder är ett annat hot eftersom befolkningen ökar i snabbare takt än bostadsbyggandet.

För IoF har vi valt följande övergripande strategi: Få ekonomin i balans. För att IoF ska kunna uppnå sin vision krävs det att de får sin ekonomi i balans och att deras resurser fördelas på ett optimalt sätt.

4.5.2 Verksamhetsperspektivet

IoF bidrar till att hjälpa barn, ungdomar och hemlösa att få ett drägligt liv och kunna bli en del av samhället.

IoF: s framgångsfaktorer:

- Att verksamheten ger kvalificerade insatser, dvs att de med rätt insatser kan hjälpa så många som möjligt på kort tid.
- Att samverka med andra organisationer, t ex samverkan mellan förskola, skola, polis och IoF. Projektarbete med Stockholm och Göteborg gällande öppen vård bland unga.

Vi har valt dessa framgångsfaktorer eftersom IoF finns till för de personer som behöver hjälp, alltså är det viktigt att verksamheten ger kvalificerade insatser. Det är viktigt för IoF att hjälpa så många som möjligt för att kunna uppnå sin vision. Att samverka med andra organisationer är en annan viktig framgångsfaktor för att de ska kunna nå sin vision. Samarbetet med andra verksamheter bidrar till ökad effektivitet och bättre resursfördelning. För IoF innebär samarbetet att de kan förebygga ”problemen” innan de blir ett ärende.

Önskade effekter av framgångsfaktorerna:

- Att insatserna gör nytta i missbrukarnas liv, att de behövande får den hjälp de behöver.

- Förtroende skapas mellan förskola, skola, polis och IoF
- Minska antalet ärende hos IoF

4.5.3 Ekonomiska perspektivet

IoF vill få en ekonomi i balans.

IoF: s framgångsfaktorer:

- Att tydliggöra de olika ärendenas situation och behov
- Att IoF följer upp sin verksamhet

Dessa framgångsfaktorer har vi valt för att synliggöra det problem som finns på Rosengård för kommunen. Det är viktigt för kommunen att inse problemen som kommer och som redan finns eftersom de bara blir värre om man skjuter dem på framtiden. Kostnaden blir större ju längre man väntar med att ta tag i det. Därför är det viktigt för IoF att kunna tydliggöra de olika ärendenas situation och behov och vilka kostnader detta medför. Uppföljning är viktigt eftersom det visar att IoF har förvalt sina resurser på ett bra sätt. Det är viktigt att pengarna läggs på ett optimalt sätt så att de gör bästa möjliga nytta.

Önskade effekter av framgångsfaktorerna:

- Att få kommunen att prioritera deras behov
- Kontrollera att deras hjälp/vård har en positiv effekt, dvs. se till att personerna klarar sig själva

4.5.4 Framtidsperspektivet

IoF önskar att de kan arbeta effektivt och kunna prioritera förebyggande arbete som leder till att antalet ärenden kan minska.

IoF: s framgångsfaktorer:

- Arbeta efter tydliga riktlinjer, dvs. IoF vet vad de ska prioritera.
- Öka samarbetet med förskola, skola och polis, dvs. man satsar mer resurser på förebyggande arbete för att minska antalet ärende hos IoF.
- Ha en strukturerad kompetensutveckling, dvs. utveckla omvärldsanalysen mer.

Framgångsfaktorena till detta perspektiv har vi valt för att det är viktigt för IoF att prioritera rätt för att få en effektiv resursfördelning. Det gäller för IoF att arbeta efter tydliga riktlinjer. IoF har som tidigare nämnt begränsade resurser, och då gäller det att kunna placera sina pengar där de gör störst nytta. Ett fortsatt samarbete i framtiden mellan förskola, skola, polis och IoF är viktigt.

Önskade effekter av framgångsfaktorena:

- IoF har en bra och effektiv resursfördelning
- Antalet ärende hos IoF blir färre vilket leder till att deras mål att barn och unga får en bra uppväxt blir uppfyllt och även att deras kostnader blir lägre.
- Personalen utvecklas och får större kompetens inför framtida uppgifter

4.6 Strategi

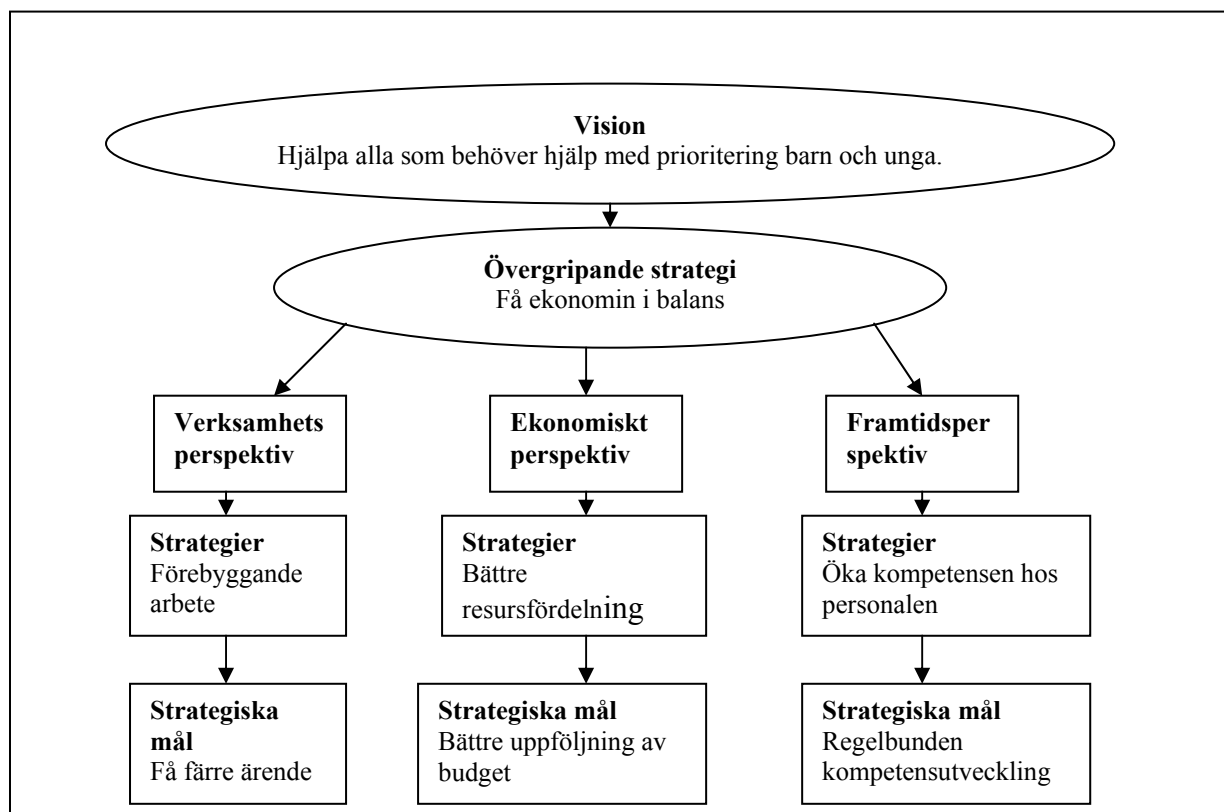
De har för närvarande ingen strategi för att uppnå sin vision, men däremot har IoF det senaste året arbetat fram en omvärldsanalys. De önskade effekterna av framgångsfaktorena är att IoF ska se vid uppföljning av verksamheten att målen uppfylls. För att få de önskade effekterna av framgångsfaktorena ska IoF ta kontakt med sina klienter efter en viss tid för att ta reda på om deras insatser har gjort någon nytta. De bör även föra någon form av protokoll över resultaten de får, just för att se till att klienterna har fått den hjälp de behöver. IoF bör löpande informera och diskutera vad verksamheten har åstadkommit och vad det har kostat. Detta bör göras både på lokal och på central nivå. För att IoF ska skapa förtroende mellan sina samarbetspartners bör de se till att ta sig tid att ha regelbundna tider då de är ute på ”fältet”. De bör t ex se till att besöka skolan på Rosengård så att barn och ungdomar vet att de finns, och så att de i förebyggande arbete kan förhindra att stora allvarliga problem uppstår. På detta sätt kan antalet ärenden minska hos IoF.

Ett sätt för IoF att få Malmö kommun att inse allvaret i behovet av mer resurser är att göra upp en kalkyl. Kalkylen skall innehålla kostnadsskillnaden mellan att hjälpa alla idag än att hjälpa vissa hela tiden. Då kommer de på lång sikt att minska sina kostnader. På så sätt behöver kommunen ge en stor summa idag som leder till en mindre summa i framtiden. IoF bör även göra uppföljning av sina klienter för att se till att de tar sitt ansvar och har förvaltat den hjälp de fått på rätt sätt.

Omvärldsanalysen skall som vi tidigare nämnt hjälpa till att visa hur verksamheten skall se ut idag och imorgon. På detta sätt bidrar den till en effektivare verksamhet vilket leder till bättre resursfördelning så att deras strategiska mål kan uppfyllas. Detta kan ske då man genom att ha framförhållning kan förhindra att t ex ett barn kommer i den situationen att de behöver IoF: s hjälp. IoF bör prioritera omvärldsanalysen så att de får en personal som ser framåt och kan hantera framtida problem. Det gäller för personalen att utveckla sin kompetens för att klienterna ska få rätt hjälp. De önskade effekterna leder till att de övergripande målen och visionen uppfylls.

Under år 2004 har verksamheten dragit in på tio tjänster för att hålla ekonomin i balans. IoF har på detta sätt sparat in pengar genom att personalkostnaden har sjunkit. För att få reda på om verksamheten lägger sina resurser på ett optimalt sätt måste de göra regelbundna uppföljningar av vart pengarna tar vägen. De pengarna de sparat in på personalnedskärningarna vart har de tagit vägen?

För att IoF: s ekonomi ska komma i balans är det viktigt att verksamhetsförändringarna genomförs så snabbt som möjligt och att noggranna fortlöpande budgetuppföljningar görs. Detta för att det är viktigt för IoF att veta vart pengarna går till och hur de används. Figur 4.6 nedan visar de strategier vi valt till IoF.



Figur: 4.6.1 Nedbrytning till strategiska mål

Efter att det strategiska målen har fastställts ska måtten i styrkortet utvecklas. Måtten ska formuleras och visa att det som mäts verkligen mäts och att verksamheten arbetar i rätt riktning. Nedan följer de mått vi har valt för IoF:s strategiska mål.

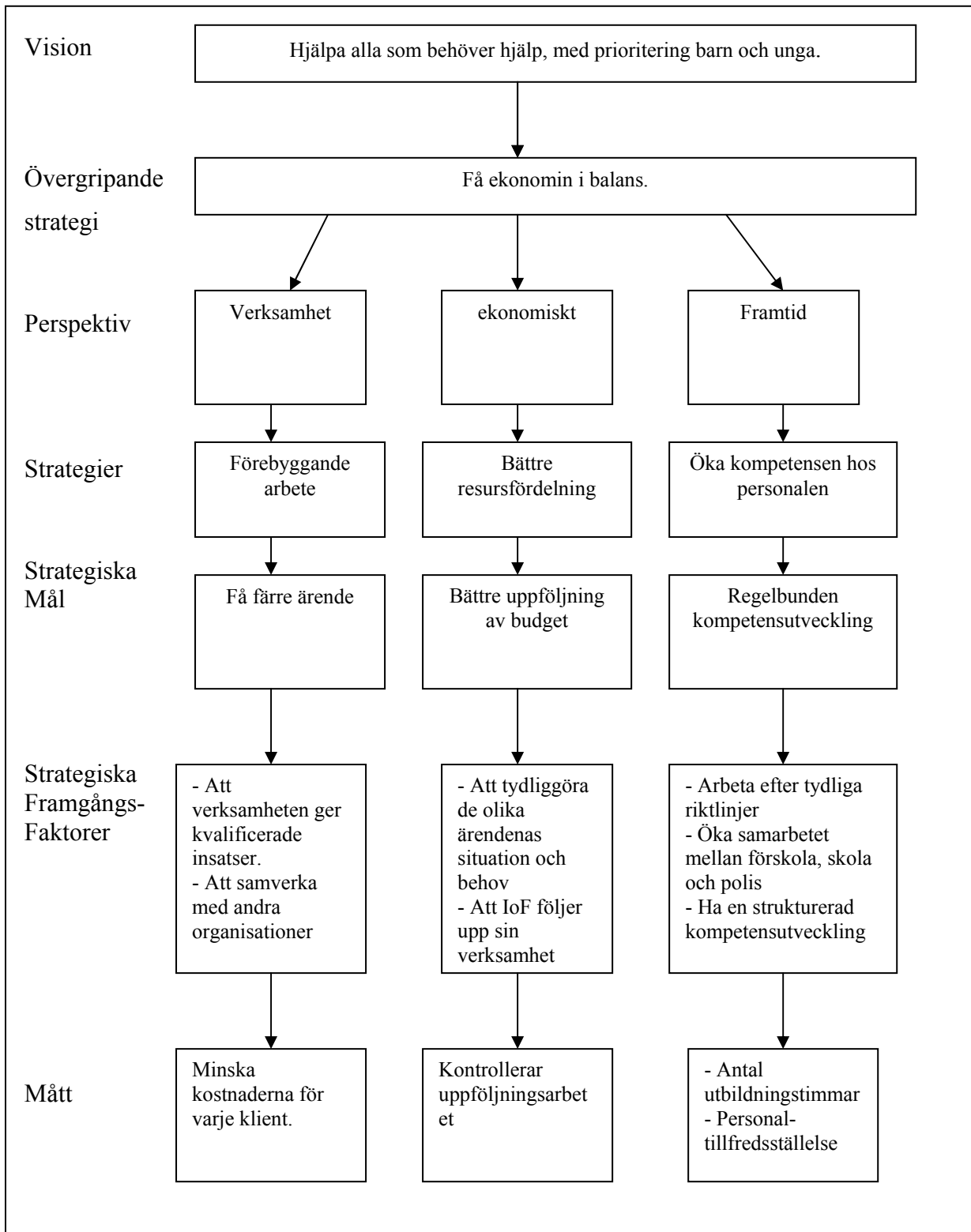
Perspektiv	Strategiska mål	Mått
Verksamhet	Få färre ärende	Minska kostnaderna för varje klient.
Ekonomisk	Bättre uppföljning av budget	Kontrollerar uppföljningsarbetet
Framtid	Regelbunden kompetensutveckling	Antal utbildningstimmar Personaltillfredsställelse

Figur: 4.6.2 Nedbrytning till mått

Genom att titta i rapporter och jämföra kostnaderna för varje klient kan IoF se hur utvecklingen och resultatet går i jämförelse till deras mål att få färre ärenden. Ett sätt att mäta uppföljning av budget är att kontrollera uppföljningsarbetet och göra jämförelser mot hur kostnaderna var innan. Genom att mäta antal utbildningstimmar både per medarbetare och totalt för hela IoF kan de kontrollera hur de ligger i förhållande till deras mål. Detta ska leda till personaltillfredsställelse och att personalen genom mer kunskaper ska bli mer motiverade och kompetenta att utföra sitt arbete.

Vid ett införande av ett balanserat styrkort kommer den informella institutionella teorin att ha betydelse. Kaplan & Norton hävdar i sin teori att det är viktigt vid införande av BSC att alla i organisationen är delaktiga. De anställdas kultur, moral och fördomar kommer att ha betydelse eftersom det påverkar deras beslut och handlingar. Det ekonomiska perspektivet fokuserar på hur och varför institutioner förändras genom effektivitetsutveckling. IoF arbetar idag med effektivisering av verksamheten, de vill minska sina kostnader utan att det ska påverka klienterna. Med förebyggande arbete kan man hjälpa klienterna på ett tidigt stadium och på så sätt minska framtida kostnader. IoF måste för att lyckas implementera ett styrkort se till att teorin och kunskaperna bakom styrkortet når ut till alla. I sin tur ska alla i organisationen arbeta för att nå de uppsatta målen, vilket den sociologiska teorin går ut på.

4.7 Fastställande av det övergripande styrkortet



Figur: 4.7 Det övergripande styrkortet för IoF

Sammanfattning

Individ och familjeomsorgen består av tre verksamhetsdelar: utredningssektionen barn och ungdom, vuxensektionen och familjebasen. Under hösten 2003 har IoF startat en samverkan med förskola och skola, i syfte att förbättra samarbetet kring barn med särskilda behov. Man vill på detta sätt minska kostnaderna för externa placeringar. Individ och familjeomsorgsverksamheten redovisar ett resultat på -16 Mkr, de har därför blivit tvungna att göra en del nedskärningar, bl.a. att dra in 10 tjänster.

Som styrverktyg använder IoF sin budget. Idag har inte IoF någon riktig uppföljning av verksamheten, det enda som existerar är familjebasen där familjer avslutar sina kontakter, och då ser dem enbart hur det ser ut och då inte hur de klarar sig i framtiden. IoF:s övergripande vision är att hjälpa alla som behöver hjälp med prioritering barn och unga. Socialförvaltningens övergripande mål är att Rosengård ska bli en bra stadsdel att bo, leva och arbeta i. Genom att IoF uppnår sitt verksamhetsmål bidrar det även till att socialförvaltningen uppnår en del av sitt mål.

En utfallsprognos för IoF visar att deras budget kommer att överskridas med 22.7 Mkr. Förvaltningen har pekat på tre problem som huvudorsaker till underskottet i budgeten: vårdkostnader för barn och ungdom inom socialtjänsten, hemlösheten kostnader inom socialtjänsten för hotell och härbärgen och höga lokalkostnader inom vård och omsorg.

Vi har i framställandet av styrkort valt att använda oss av tre perspektiv: verksamhetsperspektivet, ekonomiska perspektivet och framtidsperspektivet.

I vårt framställande av vårt styrkort har vi valt följande övergripande strategi för IoF: Att få ekonomin i balans. Vi har även valt följande strategier till respektive perspektiv: förebyggande arbete, bättre resursfördelning och öka kompetensen hos personalen. De strategiska målen vi har valt är: få färre ärenden, bättre uppföljning av budget och regelbunden kompetensutveckling. Som strategiska framgångsfaktorer har vi valt:

- Att verksamheten ger kvalificerade insatser.
- Att samverka med andra organisationer.
- Att tydliggöra de olika ärendenas situation och behov.

- Att IoF följer upp sin verksamhet.
- Att arbeta efter tydliga riktlinjer.
- Öka samarbetet mellan skola, förskola och polis.
- Ha en strukturerad kompetensutveckling.

Måtten för respektive perspektiv är följande: minska kostnaderna för varje klient, kontrollera uppföljningsarbetet, antal utbildningstimmar och personaltillfredsställelse.

5. Analys

I detta kapitel kommer vi att redovisa vår analys. Vi har utgått från vår fallstudie och vår teori.

Ett av syftena med att använda sig av det balanserade styrkortet är att man bryter ner sina mål eller affärsidé till ett antal delmål. Grundtanken bakom styrkortet är att se företaget ur fyra grundperspektiv (Olsson & Skärvad, 1997). Kaplan & Norton (1998) utvecklade styrkortet år 1992 vid Harvard Business School. Det balanserade styrkortet bygger på fyra perspektiv: det finansiella perspektivet, kundperspektivet, processperspektivet och förnyelse och utvecklingsperspektivet.

Kommuner är viktiga institutioner i samhället. Den institutionella teorin studerar den offentliga sektorn och då ser man utvecklingsförloppet för de olika institutionerna. Det är nödvändigt att förändra institutionernas utformning för att de ska kunna utvecklas. Den institutionella teorin har två huvudinriktningar, Erfors (2004) refererar till Norén 1995 och Bryntse (2000) att den institutionella teorin utgår från en ekonomisk och en sociologisk ansats. Den ekonomiska ansatsen liksom den sociologiska ansatsen kan kopplas till vårt arbete. Den ekonomiska ansatsen utgår från samspelet mellan institutioner och aktörer. Vid ett införande av ett balanserat styrkort till IoF krävs därför att det finns ett samspel mellan institutionen och aktörerna på IoF dvs ledningen och personal. IoF har tidigare endast använt sig utav kortsiktig styrning, d v s de har endast inriktat sig på vad som händer idag. Detta i sin tur bidrar till att det blir svårt att klara av framtida problem. Nedskärningar och besparingar är stora problem för många kommuner, detta i sin tur leder till att kommunerna måste lägga mer vikt vid resursfördelning. Furstenberg (2003) påpekar att även om Malmö kommun försökt fördela resurserna till de olika stadsdelarna så har de misslyckats. Rosengård är en av de stadsdelar som får lida mycket pga. kommunens resursfördelningsproblem. Ett balanserat styrkort är en lösning på IoF:s problem eftersom en lyckad verksamhet kräver en balanserad styrning där man styr mot mål som kontinuerligt följs upp och mäts.

5.1 Balanserat styrkort på IoF

Vår uppgift har varit att komma fram till en bra lösning till IoF. Vi har då valt att upprätta ett balanserat styrkort. Det balanserade styrkortet är ett verktyg som gör det möjligt att finna balans mellan olika perspektiv. IoF har inget balanserat styrkort för närvarande. De har

kunskap inom organisationen för att kunna upprätta ett balanserat styrkort. Begränsade resurser och brist på personal är anledningen till att de inte infört ett styrkort.

Idag har IoF som vi nämnt tidigare problem med resursfördelningen som i sin tur drabbar klienterna. Antalet klienter och placeringar ökar ständigt vilket medför att det blir ännu svårare för IoF att få resurserna att räcka till. Ett balanserat styrkort anser vi skulle hjälpa organisationen att få en balans i ekonomin genom att få en överblick över hela verksamheten.

Vi har valt följande perspektiv till IoF: verksamhetsperspektivet, ekonomisktperspektiv och framtidsperspektiv. Dessa perspektiv har vi valt för att de passar IoF och den situation de befinner sig i idag. För att få ekonomin i balans krävs att IoF tittar på verksamheten som helhet och förstår hur allt hänger ihop. IoF vill på sikt få ner sina kostnader, detta anser vi att de gör om de satsar mycket pengar idag på förebyggande arbete. Ett korrekt upprättat styrkort ska kunna beskriva organisationens strategi genom en kedja av orsak verkan samband. Orsak verkan samband ska visa samband mellan målen i de olika perspektiven och samband mellan utfallsmått och drivande mått. I vårt styrkort är målet för verksamhetsperspektivet att få färre ärenden. Detta hänger ihop med det ekonomiska perspektivet där målet är bättre uppföljning av budgeten. Genom att få färre ärenden minskas kostnaderna som i sin tur leder till att IoF lättare kan följa upp sin budget. Framtidsperspektivets mål är regelbunden kompetensutveckling, vilket är viktigt för att personalen skall ha kunskap om de förändringar som sker i samhället. Det krävs att personalen på IoF har den kunskap som krävs för att ta tag i problemen tidigt för att på så sätt förhindra att antalet ärenden stiger, vilket i sin tur hänger ihop med verksamhetsperspektivets strategiska mål som är att få färre ärenden. Måttet i styrkortet ska se till att det som mäts verkligen mäts och att IoF arbetar i rätt riktning för att uppnå de strategiska målen. De mått vi har valt är: minska kostnaderna för varje klient, kontrollerbart uppföljningsarbete, antal utbildningstimmar och personaltillfredsställelse. Minskade kostnaderna för varje klient kan mätas genom att gå in i ekonomisystemen och avläsa kostnaderna och jämföra med tidigare år. Uppföljningsarbetet kan kontrolleras genom informationssystem där man avstämmer tidpunkter då man följer upp budgeten. Regelbunden kompetensutveckling mäts genom antal utbildningstimmar både per medarbetare och totalt för hela IoF. Genom att mäta detta kan IoF få bättre kontroll över verksamheten och genom detta uppfylla sina mål.

Ett problem som vi förstår är om det inte finns tillräckligt med resurser blir det svårt för IoF att genomföra snabba förändringar. Det är därför viktigt att de ser över sin verksamhet så att pengarna läggs på det sätt där de gör mest nytta. IoF bör satsa på två olika uppföljningar, dels den interna uppföljningen för att se hur resurserna fördelas. Den externa uppföljningen är minst lika viktig och där ska de kolla upp att deras klienter förvaltat den hjälp de fått. IoF: s mål är att minska antalet ärende, ett steg i denna riktning är att se till att det inte blir några återkommande fall, därför är den externa uppföljningen viktig.

Idag får IoF en viss summa pengar varje år av kommunen som de själva får förvalta. IoF hade behövt en betydligt större summa än vad de får för att kunna hjälpa alla på det sätt som de arbetar på idag. Det är viktigt för IoF att tydliggöra sin situation för kommunen så att de inser allvaret i dagens situation. Varje år ökar antalet ärende hos IoF, man måste jobba på ett visst sätt för att förhindra denna utveckling och för att få en stabil ekonomi i framtiden. IoF har under verksamhetsåret 2004 gjort besparingar både när det gäller öppen externvård, personalnedskärningar och hotellboende för hemlösa. Sammanlagt har dessa besparingar inneburit en summa på 3,2 Mkr. IoF borde göra upp en kalkyl över hur de kan minska sina ärenden så att kostnaderna på det sättet kan minskas. Det är ingen mening med att minska kostnaderna med hjälp av nedskärningar som bidrar till fler ärende, då skjuter man bara problemet på framtiden.

Framgångsfaktorer beskriver vad som är viktigt att göra bra under kommande året. IoF har på senare tid startat samarbete mellan skola, förskola och polis. Detta är något mycket positivt som vi anser de bör fortsätta med och utveckla. Ett samarbete innebär att de kan förebygga problem som annars hade uppstått. De kan på detta sätt minska antalet ärende i framtiden. Viktigt är att IoF följer upp sin verksamhet och därmed får kontroll över vart pengarna tar vägen. När man har full kontroll över vart pengarna tar vägen är det lättare att tydliggöra de olika ärendenas situation och behov och på så sätt få kontroll över kostnaderna. Ökad kontroll över kostnaderna leder till att det blir lättare att förhindra att kostnaderna överskrider budgeten. Att arbeta efter tydliga riktlinjer är viktigt då man fokuserar på det väsentliga för att kunna uppnå den vision IoF har. Ett sätt att minska antalet ärende är att öka samarbete med förskola, skola och polis. En strukturerad kompetensutveckling leder till en personal som är bra på sin sak och kan ge den hjälp som varje enskild klient behöver. De enskilda delarna i styrkortet hänger ihop med varandra, och man måste därför titta på hela styrkortet och inte

glömma någon del. Därför är viktigt för IoF att inrikta sig på perspektiven i styrkortet för att kunna uppnå sina mål.

Fördelar med det balanserade styrkortet är att man inte enbart fokuserar sig på det finansiella utan skapar balans mellan olika perspektiv. IoF har idag enbart sin budget som styrverktyg. Nackdelen med budget som styrverktyg är att den fort blir inaktuell och man har då ingen nytta av den. Ett styrkort har fördelen att man jobbar med "tidsperspektiv" igår, idag och imorgon. IoF jobbar idag enbart med "idag", de har ingen framtidsförhållning. Detta kan ett styrkort förhindra och bidrar då till en mer effektiv verksamhet vilket i sin tur skapar bättre balans i ekonomin.

Det balanserade styrkortet är ett bra verktyg för IoF att ha som komplement till budgeten. Det är viktigt för IoF att bryta ned sin vision till ett antal delmål. Genom att utgå från de tre perspektiv vi valt till IoF kan de se över sin verksamhet och fokusera på att nå sitt mål med små medel. Perspektiven ger IoF ett antal strategier och mått att använda sig av. IoF behöver bättre resursfördelning för att kunna hjälpa alla som behöver hjälp. Kostnaderna är idag för höga och räcker inte till, personal har dragits in och institutionskostnaderna för vård av unga är för höga. Genom att använda sig av ett balanserat styrkort kan de lösa sina problem och därmed få en bättre och effektivare resursfördelning.

6. Slutdiskussion

I detta kapitel presenterar vi våra tankar och reflektioner. Vi tar även upp vår slutsats och vårt svar på vår problemformulering.

6.1 Slutsats

Syftet med vår uppsats är att se om ett balanserat styrkort kan fungera som ett kompletterande styrverktyg till budgeten och på detta sätt bidra till en mer effektiv verksamhet.

Analysen visar att ett balanserat styrkort kan fungera som ett komplement till budgeten. Genom att bryta ner visionen till delmål och koncentrera sig på ett antal perspektiv kan IoF lättare se över sin verksamhet.

Under arbetets gång har det visat sig att utvecklingen av ett styrkort är en process som ska utföras med god planering. Vårt styrkort är ett förslag till hur IoF kan förbättra sin organisation. Att realisera vårt fiktiva styrkort är möjligt, men det gäller då att för både personal och ledning att engagera sig. När ett införande av ett styrkort genomförs får det ordinarie arbetet inte störas för mycket. Idag är det omöjligt för IoF att införa ett styrkort. Genom sparkrav har IoF tvingats dra in 10 tjänster vilket ledde till mer arbete för den personal som är kvar. Socialbyråchefen Inger Leite hävdar att det är stressigt bland personalen och att ägna tid till ett styrkort finns inte. IoF:s controller Pehr Elwing hävdar att ett styrkort skulle vara ett bra verktyg för IoF men att det i dagsläget inte finns tillräckligt med resurser att kunna implementera ett styrkort.

Vår fråga var om det balanserade styrkortet i rollen som ett komplement till budgeten kan effektivisera resursfördelningen i verksamheten? Då en budget blir inaktuell snabbt är ett balanserat styrkort ett bra komplement. Budgeten ser enbart på det ekonomiska då ett balanserat styrkort ser fler delar i perspektiven. Genom att utifrån ett balanserat styrkort se till andra perspektiv får IoF en helhetsbild över sin organisation och på det sätt möjlighet att förbättra sin resursfördelning. Genom styrkortet kan de se hur de har fördelat sina resurser gentemot deras mål. Styrkortet bidrar således till att IoF kan styra verksamheten på rätt sätt för att nå sina mål. Vi anser att IoF har många positiva delar i sin styrning. De

har en omvärldsanalys där de arbetar med förebyggande arbete och kompetensutveckling för personalen. I vårt styrkort vill vi att IoF skall lägga större vikt vid detta för att nå sitt mål. I dagsläget har IoF svårt att uppnå sitt mål, ett balanserat styrkort är en lösning på deras problem.

6.2 Förslag på fortsatt forskning

Ett förslag på fortsatta studier är att implementera styrkortet på IoF. Det gäller dock att uppdatera styrkortet så att det passar ”dagens” situation.

När styrkortet väl är implementerat kan man granska effekterna för IoF dvs om styrkortet har gjort någon nytta för styrningen.

Litteraturlista

- Arbnor I & Bjerke B (1994), *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: studentlitteratur.
- Alvesson M & Deetz S (2003), *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson & Sköldberg (1994), *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur
- Anthony R-N & Govindarajan V (2001), *Management control system*. Boston: McGraw-Hill
- Bergstrand J (2003), *Ekonomisk styrning*. Lund: Studentlitteratur
- Björkstedt C (1998), *Kommunal styrning och ledarskap*. Höganäs: kommunlitteratur
- Bourguignon A, Mallert V & Norreklit H (2001), *Balanced scorecard versus French Tableau de Bord*.
- Broman L (1986) *Kommunal ekonomi, planering och budgetering*. Malmö Liber utbildningskonsult
- Brorström B & Siverbro S (2001) *De fattiga och de rika*. Lund studentlitteratur
- Brorström B & Siverbro S (2001) *Institutioner och individer*. Lund studentlitteratur
- Brorström B & Solli R(1999), *Förvaltningsekonomi*. Lund: Studentlitteratur
- Brorström B m.fl. (1998) *Extern och internredovisning i kommuner och landsting*. Lund studentlitteratur
- Bryman A (1997) *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund studentlitteratur
- Cassel F *Föreläsning Redovisning och kontroll*. 12/2-2004
- Christensen L, Andersson N, Carlsson C & Haglund L (2001) *Marknadsundersökning-en handbok*. Lund: Studentlitteratur
- Ekonomistyrningsverket (2000) *Styrkort i praktiken så använder myndigheterna Balanced Scorecard*.
- Ericsson B & Gripne A (2002) *Att införa Balanced Scorecard i kommunal verksamhet*. Stockholm komentus.
- Erfors A (2004) *Det är dans i parken ikväll: om samverkan mellan näringsliv och akademi med forskningsparken som mäklare miljö och aktör*. Lund: Business Press
- Forsell A & Jansson D (2000) *Idéer som fångslar – recept för en offentlig reformation*. Malmö: Liber Ekonomi
- Furstenberg C, (2003), *Sydsvenska dagbladet*
- Gustavsson A (1999) *Kommunal självstyrelse*. Malmö:
- Hansell 16/5-2003

Hansson J-I & Martinsson S (1995) *Så fungerar kommunens ekonomi*. Ängelholm kommunlitteratur.

Individ och Familjeomsorg, (2003) *Normdokument*

Individ och Familjeomsorg, (2003) *Nyckeltalsuppföljning*

Individ och Familjeomsorg, (2003) *Plan för individ och familjeomsorgen i Malmö*

Individ och Familjeomsorg (2004) *Versamhetsmått för individ och familjeomsorg*

Kaplan & Norton (1992) *The balanced Scorecard – measures that drive performance*. Harvard Buisniess Review

Kaplan R & Norton D (1999) *Från strategi till handling, the balanced Scorecard*. Göteborg: ISL (institutet för säljträning och ledarutveckling).

Kommunal 29/3-2003

Mattsson, (2001) *Balanserad verksamhetsstyrning*. Stockholm: svenska kommunförbundet.

Merriam S (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: studentlitteratur

Nerd T *Föreläsning Finansiell bedömning och budgetering*, April 2003

Olsson J & Skärvad P-H (2001) *Företagsekonomi 99*. Malmö: Liber

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

Riksrevisionsverket (1997) *Balanced Scorecard i myndigheterna*

Rosengårds Stadsfullmäktige (2003) *Rosengårds stadsfullmäktige förslag internbudget och verksamhetsplan*

Rosengårds Stadsfullmäktige (2004) *Rosengårds stadsfullmäktige förslag internbudget och verksamhetsplan*

Rosengårds Stadsfullmäktige (2003) *Rosengårds stadsfullmäktige årsanalys*

Skog-Andersson & Ottosson. (1994) *Institutionell teori och den svenska kommunikationspolitikens utformning*. Umeå, Uppsala ”research group”

Svenning (2000) *Metodboken*. Eslöv: Lorentz förlag

Svenska kommunförbundet, (2000)

Bilaga 1

Intervju med socialbyråchef Inger Leite

1. Hur arbetar ni inom socialförvaltningen?
2. Vilka delar ingår i socialförvaltningen?
3. Vad innebär ditt arbete?
4. vad är dina arbetsuppgifter?
5. Hur fungerar kontakten mellan er och ledning?
6. Hur är kopplingen till socialförvaltningen och den politiska styrningen?
7. Har ni någon påverkningsmöjlighet i er verksamhet?
8. Vad har ni för mål?
9. Vad har ni för strategi för att nå era mål?
10. Vem väljer er strategi?
11. Vem följer upp er strategi?
12. Vad är er vision?
13. Vad är organisationens styrkor och svagheter?
14. På vilket sätt följer ni upp verksamhetens mål?
15. Vad gör ni internt för att få en effektiv service?
16. Vad har ni för effektivitetsmått?
17. Vilka nyckeltal använder ni er av?
18. Vilka är era framgångsfaktorer?
19. Hur arbetar ni med kvalitetssäkring?
20. Vad har ni för externa hot mot er verksamhet?
21. Hur många anställda är ni på IoF?
22. Hur många av dem är utbildade med högskoleexamen?

Bilaga 2

Intervju med controller Pehr Elwing

1. Vilken typ av budget gör ni?
2. Är budgeten ramstyrd?
3. Vem fattar besluten om er budget?
4. Vad gör ni i budgetprocessen för att förbättra er situation?
5. Läger ni mer resurser på vissa saker som ni hade kunnat undvara?
6. Hur ser er budgetuppföljning ut?
7. Har ni på senare tid gjort ändringar så att ni ska kunna hålla budgeten?
8. Gör ni åtgärder när ni märker att budgeten avviker?
9. Vilken är er effektivitetsplan?
10. Hur stort inflytande har lagen när ni lägger upp er budget?
11. Hur mycket pengar går det till era klienter?
12. Hur mycket pengar lägger ni på processer?
13. Hur fungerar budgeten som styrverktyg?
14. Hur prioriterar man arbetet på Rosengård med utgångspunkt knappa resurser?