



Institutionen för ekonomi
Examensarbete FEC 656
VT 2006

**Balanserat styrkort -
en studie om hur
införandeprocessen påverkar synen av modellen**

Författare:
Jeanette Lindroth
Lotta Lindskog

Handledare:
Leif Holmberg
Nils-Gunnar Rudenstam

Tack!

Vi vill tacka alla respondenter vid Vellinge kommun för ett vänligt bemötande och för visat intresse i vårt arbete. Utan deras medverkan hade studien inte varit möjlig.

Vi vill även rikta ett tack till våra handledare Nils-Gunnar Rudenstam och Leif Holmberg som inspirerat oss och kommit med råd och vägledning under uppsatsens gång.

Kristianstad juni 2006

Jeanette Lindroth

Lotta Lindskog

Abstract

Today`s society requires that municipalities focus must be more on effectivity and quality. Because of this it is important for municipalities to look after the controlling systems. Many municipalities choose to adopt models that reflect the efficacy. The municipality of Vellinge has chosen to implement balanced scorecard in all their efficacies. We found it interesting when it was exposed that 70 % of all implementations of balanced scorecard fails. The purpose of this thesis is to examine the overall view on the balanced scorecard on different levels, from politicians to branch heads. The purpose was also to examine how the process of inserting the model was done. We have delimited our study to only include the soft efficacies in the municipality of Vellinge. In order to fulfil the purpose of our thesis we have interviewed people from different levels in the organization. Our study shows that the municipality didn`t change so much, they have used goals and quality follow-ups that already existed and composed this in a model they call balanced scorecard. It also appeared that the municipality of Vellinge have a very powerful management. This has contributed that the balanced scorecard has come so far down in the organization as to the local managers. The conclusions that we came up with was that the view on the balanced scorecard differ between two levels in the organization. Management, politicians, administrative directors, local managers and branch heads have equal thoughts about the purpose of the scorecard. They also share a positive opinion about how the model will be used. The collaborators however have different views on this matter.. They are not so positive to either the model, the visions or it`s purpose. This problem came up when the collaborators weren`t enough involved in the process of introducing the scorecard, as the litterature demands.

Sammanfattning

Det ställs idag större krav på effektivitet och kvalitet inom kommunala verksamheter. Det har därför blivit viktigt för kommuner att se över sin styrning. Många kommuner väljer att införa modeller som speglar hela organisationen. Vellinge kommun har valt att införa balanserat styrkort i alla sina verksamheter. Vi fann det intressant då det visat sig att 70 % av alla implementeringar av balanserat styrkort misslyckas.

Syftet var att undersöka hur synen är på balanserat styrkort från politikernivå till enhetsnivå. Vi ville även undersöka hur införandeprocessen av modellen såg ut. Vi har avgränsat oss till de mjuka förvaltningarna i Vellinge kommun. För att besvara syftet har vi genomfört intervjuer på tre olika nivåerna i organisationen.

Det framkom i vår undersökning att kommunen inte förändrat så mycket utan de har använt tidigare mål och kvalitetsuppföljningar och satt ihop detta till en modell de kallar balanserat styrkort. Det framkom även att Vellinge kommun har en väldigt stark ledning som har bidragit till att det balanserade styrkortet har kommit så långt ner i organisationen som till platschefsnivå.

De slutsatser vi kom fram till var att synen skiljer sig mellan två nivåer i organisationen. Ledning, politiker, förvaltningschefer och platschefer har en väldigt likartad syn på styrkortets syfte samt en positiv bild av hur modellen ska användas. Detta ledningssynsätt delas dock inte av medarbetarna som inte är så positiva till vare sig modell, visioner eller syfte. Problemet har uppstått då medarbetarna inte varit så delaktiga som det enligt litteraturen krävs vid en införandeprocess av det balanserade styrkortet.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund	1
1.2 Tidigare studier	2
1.3 Problemdiskussion	4
1.4 Problemformulering	5
1.5 Syfte	5
1.6 Avgränsningar	5

2. METOD

2.1 Val av undersökningsobjekt	6
2.2 Angreppssätt	7
2.3 Beskrivning av intervjuepisoderna	8
2.3.1 Personer i ledande ställning	8
2.3.2 Medarbetare	8
2.4 Metodkritik	9

3. TEORI

3.1 Balanserat styrkort	10
3.1.1 Centrala begrepp inom modellen	10
3.1.2 Balanserat styrkort, Kaplan och Norton	11
3.2 Styrning	13
3.2.1 Centralisering- decentralisering	14
3.3 Strategier för förändring	15
3.3.1 Top down / Diktatorisk förändring	15
3.3.1.1 Kritik mot top down	15
3.3.2 Bottom up / Organisationsutveckling	17
3.3.2.1 Kritik mot bottom up	18
3.3.3 Framgångsrika förändringsstrategier	19
3.4 Förändring som imitation av moden	19

4. EMPIRI

4.1 Bakgrundsfakta Vellinge kommun	21
4.2 Kommunens övergripande vision	22
4.3 Intervjuer personer i ledande ställning	23
4.3.1 Ekonomiansvariga	23
4.3.2 M- nämnden	24
4.3.3 M-förvaltningen	27
4.3.4 Platschef A	29
4.3.5 Platschef B	30
4.4 Intervjuer medarbetare	
4.4.1 Medarbetare C	31
4.4.2 Medarbetare D	32
4.4.3 Medarbetare E	33
4.4.4 Telefonintervjuer	35

5. ANALYSDEL	
5.1 Sammanfattning intervjuer	38
5.2 Analys	
5.2.1 Vellinge kommun och balanserat styrkort.....	40
5.2.2 Strategier för förändring	41
5.2.2.1 Top down.....	41
5.2.2.2 Bottom up	44
5.2.3 Förändring som imitation av moden	45
6. SLUTSATS	
6.1 Slutsats	46
6.2 Reflektion	47
6.3 Förslag till framtida studier	48
REFERENSLISTA	49
BILAGOR	
1. Intervjufrågor, ledning	
2. Intervjufrågor, platschefer	
3. Intervjufrågor, politiker	
4. Intervjufrågor, medarbetarna	
5. Intervju, Tekniska förvaltningen	
6. Intervju, Tekniska nämnden	
7. Övergripande balanskort	
8. M-nämndens styrning med BSC	
9. Click view	
FIGURFÖRTECKNING	
Figur 1 Organisationsstrukturen på våra intervjuer. Källa: Egen komponerad.....	7
Figur 2 Balanced Scorecard. Källa: egen bearbetning utifrån Kaplan & Norton (1999)12	

1. Inledning

I detta kapitel redogör vi för grunderna till vårt uppsatsämne. Bakgrunden övergår i en problemdiskussion som sedan mynnar ut i vår problemformulering och i uppsatsens syfte.

1.1 Bakgrund

Den traditionella ekonomistyrningen har fått kritik för att inte spegla hela situationen av företaget. Det hävdas bland annat att styrningen inte ger den rätta informationen som ska ligga till grund för att rätt beslut tas. Den motverkar även långsiktigt tänkande som i sin tur kan öka risken för suboptimering. Styrning efter enbart finansiella mått gör det svårt för de anställda att få insikt i hur deras arbete påverkar de finansiella resultaten. De finansiella måtten ger för lite information om vad som är värdeskapande.

I dag spelar de fysiska resurserna en allt mindre roll. Det är istället de immateriella tillgångarna som får mer betydelse som exempelvis patent, varumärken och kompetens. Ju mer organisationens struktur, styrning och mål stämmer överens desto effektivare kommer organisationen att vara. Strategier och mål spelar en viktig roll och hur man kopplar dessa till den löpande styrningen i organisationen. (Olve & Roy & Wetter, 1999).

Den offentliga sektorn expanderade kraftigt fram till 1980-talet. Men beslutsfattarna insåg att expansionen måste få ett slut, skatten kan inte höjas hur mycket som helst. Efter detta har den offentliga sektorn genomgått stora förändringar det senaste decenniet. I mitten av 1980-talet började den kommunala förvaltningen att decentraliseras och det ekonomiska ansvaret vidgades. Den klassiska styrmodellen med kontoansvar övergavs och det blev istället ett samlat ekonomiskt ansvar. I och med decentraliseringen visade det sig att det fanns behov av andra styrmodeller än enbart den traditionella budgeten då det idag ställs större krav på effektivitet och kvalitet.

Kommuner har alltmer börjat följa upp sina mål. Det är viktigt att göra kopplingar mellan organisationens verksamhetsidé och organisationsformer från privata företag för att alltmer börja likna dem. De har behov av att effektivisera och bli mer flexibla. Som exempel kan nämnas att "beställare" och "producenter" inte finns inom samma organisatoriska enhet, verksamheter läggs ut på entreprenad samt att det sker bolagisering av viss verksamhet. (Brorström, Haglund & Solli, 1999).

Kommuner i Sverige har allt mer börjat införa balanserat styrkort i sin organisationsstyrning (Kommunal ekonomi nr 5, 2004). En fördel är att modellen bygger på långsiktiga perspektiv och motverkar den kortsiktighet som den traditionella budgetstyrningen kännetecknar.

Modellen innebär en större utmaning inom den offentliga sektorn än inom affärsvärlden. Inom icke-vinstdrivande verksamhet är det ekonomiska perspektivet som dikterar villkoren, budgetramen, som verksamheten har att anpassa sig efter. Att man hållit sig inom budgetramen säger emellertid inte någonting om hur väl organisationen har lyckats i sin egentliga verksamhet. När det gäller den offentliga sektorn råder ofta en osäkerhet om organisationens vision och strategi, så att man ur dem kan härleda balanserade styrkort som redskap för strategisk ledning. Det är ofta förekommande att vissa centrala delområden inom visionen och strategin kräver justeringar inom offentliga verksamhetsenheter.

Inom offentlig verksamhet gäller det att, inom givna ekonomiska ramar, åstadkomma maximal nytta för det verksamheterna är till för. Kommunerna bör därför sträva efter att vara en attraktiv kommun som människor vill leva och bo i. Det blir en viktig styrfråga att identifiera rätt avvägning mellan nytta och kostnad. Balanserat styrkort skall ses som ett övergripande komplement till budgeten och inte som en ersättare. (Eriksson & Gripne, 2002)

1.2 Tidigare studier

Det har skrivits en hel del uppsatser om balanserat styrkort. Vi gjorde en googlesökning och valde ut 5 stycken som vi sedan läste igenom. Dessa fem var:

- *Balanced scorecard inom kommunal verksamhet - kommunala särdrags inverkan vid appliceringen av den ursprungliga modellen om Balanced scorecard. (Ulrika Hettefelt och Charlotte Karlén, Ekonomiska institutionen Linköping)*
Uppsatsen visar att särdragen hos kommunal verksamhet medför att den ursprungliga modellen, som är framtagen av Kaplan och Norton, inte kan användas inom kommuner. Det finns möjligheter att använda grundtankarna i modellen, menar författarna, men då måste den anpassas för de kommunala förutsättningarna.
- *Balanserat styrkort - en kvalitativ fallstudie om att utveckla ett balanserat styrkort till individ och familjeomsorg på Rosengård, Malmö. (Camilla Frank och Anne*

Jeppsson, Institutionen för ekonomi, Högskolan, Kristianstad)

Uppsatsen syftar till att ta fram ett balanserat styrkort till individ och familjeomsorg.

- *Ökad kommunikation med balanserat styrkort - en fallstudie i kommunal verksamhet. (Carina Juntti och Anna Riekkola, Luleå tekniska universitet)*

Uppsatsen analyserar om balanserat styrkort förändrar kommunikation av innebörden hos vision, strategi, mål och budget i offentlig verksamhet.

- *Diffusion av balanserat styrkort i offentlig sektor - en studie av adopterande och icke-adopterande kommuner. (Jenny Andersson och Petra Eriksson, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet)*

Slutsatserna som författarna kunde dra av studien var att skillnader i särdrag mellan kommuner till viss del kan förklara varför vissa väljer att adoptera balanserat styrkort medan andra avstår. Av studien framgår också att större kommuner, kommuner i södra delarna av Sverige samt kommuner med icke-socialistisk majoritet är mer benägna än andra kommuner att adoptera balanserat styrkort. Det konstaterades också att kommunernas motiv att adoptera modellen varierar och att skillnader i motiv kan skönjas mellan tidiga och sena adoptörer.

- *Balanced scorecard i statliga myndigheter (Fredrik Lundèn och Fredrik Swahn, Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet)*

Författarna till uppsatsen konstaterade att det inte enbart var rationella motiv som ligger bakom att statliga myndigheter väljer att införa balanserat styrkort, utan även imitation och yttre påverkan ligger bakom. Det fanns inget samband mellan hur styrkortet implementeras och hur snabbt det går. Att implementera styrkortet bottom-up visar sig dock ge styrkortet en bättre förankring hos personalen och som en följd av detta menar författarna att det verkar som om styrkortet därmed fungerar bättre i det dagliga arbetet.

Vi kunde inte se att någon av dessa uppsatser var likt det vi tänkte göra, däremot har vi kunnat använda en del av resultaten som de ovanstående författarna kommit fram till för vår egen analys.

1.3 Problemdiskussion:

David Norton och Robert Kaplan (1999) utvecklade balanserade styrkort i samband med ett omfattande forskningsprojekt som gällde företag. Detta var i USA i början av 1990-talet. Den bärande tanken i projektet var att de sedvanliga ekonomiska måtten inte längre räckte till, och att de därför behövde kompletteras med andra mått för verksamheten.

En prestation ska mätas på olika plan i organisationen, och måtten ska vara sådana att den som mäts själv ska kunna påverka dem. De ur visionen och strategin härledda måtten på överordnad nivå bör kunna operationaliseras ända ner till individnivå och på så sätt ska alla anställda själva kunna följa sitt eget arbete och dess utveckling. Det medför att man sprider organisationens vision och strategi till alla anställda. För att kunna mäta hur väl man lyckats uppnå organisationens mål är kommunikationen viktig samt att alla har förståelse för vad som ska göras och hur det ska göras (Olve et al., 1999).

Syftet med det balanserade styrkortet är klart: Att styra verksamheten, det vill säga att få de anställda att arbeta på ett sätt så att verksamhetens mål uppfylls så bra som möjligt. Styrkortet förväntas alltså påverka beteendet hos personalen. Detta förutsätter bland annat två saker: att styrkortet hänger ihop med organisationens mål och att man skapar förutsättningar för att personalen verkligen tar intryck av styrkortet. Hela modellen bygger på tanken att det som mäts och följs upp också blir gjort (Ekonomistyrningsverket, 2000).

Rådgivare vid KPMG, har tillsammans med professor Claude Lewy vid Free University of Amsterdam (1998) tagit fram tio budord för implementering av styrkortet. Lewy gjorde en undersökning av sju europeiska företag, de företag som lyckades bäst var de som använde budorden. Lewy hävdar emellertid att 70 procent av alla styrkortsimplementeringar misslyckas.

De invanda mönster och rutiner som finns i organisationer är svåra att ändra och det medför att det är svårt att få de effekter som önskas med reformen. Etablerade institutioner är resistent mot förändringar och detta förhållande förhindrar eller begränsar avsedda effekter.

Inom forskningen är man tveksam till möjligheterna att påverka och förändra informella institutioner med hjälp av förändring i det formella styrsystemet. Forskare inom ämnet

anser att det ligger en barriär mellan ledning och verksamhet. Detta medför att de inte når ner till den operativa nivån med styrsystemet. Huvudlinjen i forskningen menar att de formella styrsystemen inte har någon betydelse i meningen att verksamheten utförs annorlunda. Några bevis har dock inte kunnat göras tydliga. (Brorström et al.,1999)

1.4 Problemformulering:

Hur ser införandeprocessen ut av det balanserade styrkortet i Vellinge kommun, med avgränsning till den mjuka förvaltningen?

Hur är synen på styrning utifrån denna modell från politikernivå till enhetsnivå, med avgränsning till den mjuka förvaltningen?

1.5 Syfte

Vi har för avsikt att studera hur införandet har genomförts och om det finns skillnader på synen av styrkortet mellan nivåerna i organisationen.

1.6 Avgränsningar

Vi har avgränsat oss till Vellinge kommun eftersom kommunens mål är att balanserat styrkort ska finnas inom alla förvaltningarna. Där har vi valt att endast granska verksamheter i den mjuka förvaltningen. Verksamheter som ingått är skola och omsorg då detta är det största ansvarsområdet för den mjuka förvaltningen.

2. Metod

I detta kapitel beskriver vi valda metoder och angreppssätt vi tillämpat för att inhämta och bearbeta information för att uppnå uppsatsens syfte.

2.1 Val av undersökningsobjekt

För att finna tidigare forskning inom ämnet gjorde vi en inventering av tidigare uppsatser om Balanced Scorecard på Kristianstads Högskola och även på andra Högskolor i Sverige. Uppsatserna var till hjälp att hitta relevant litteratur som böcker, artiklar och tidskrifter. Vi har även sökt information genom Internet. Där har vi använt oss av sökord som Balanced Scorecard, Balanced Scorecard+kommun, Balanced Scorecard+offentlig verksamhet, balanserat styrkort. För att hitta en kommun som valt att införa balanserat styrkort så gick vi in på Sveriges kommuner och Landstings hemsida (www.skl.se). Det fanns där en sammanställning över kommuner som arbetar med balanserad styrning "En balanced scorecard bank för Sveriges kommuner".

Vi fann då att Vellinge kommun hade infört balanserat styrkort i alla förvaltningar. Därefter kontaktade vi en person i ledande ställning i Vellinge kommun. Personen berättade att det balanserade styrkortet var "implementerat" i alla verksamheter i kommunen. Därefter bokades de första intervjuerna med personer i ledande ställning.

Syftet vi hade från början var att jämföra den mjuka förvaltningen med den hårda förvaltningen. Syftet ändrades efter intervjun med förvaltningschefen på tekniska nämnden, då det visade sig att kommunen har nästan all teknisk verksamhet utlagd på entreprenad. Man har endast deltidsbrandmän kvar på operativ nivå som ska införa balanserat styrkort (Bil. 5). Det medförde att vi bara inriktade oss på den mjuka förvaltningen.

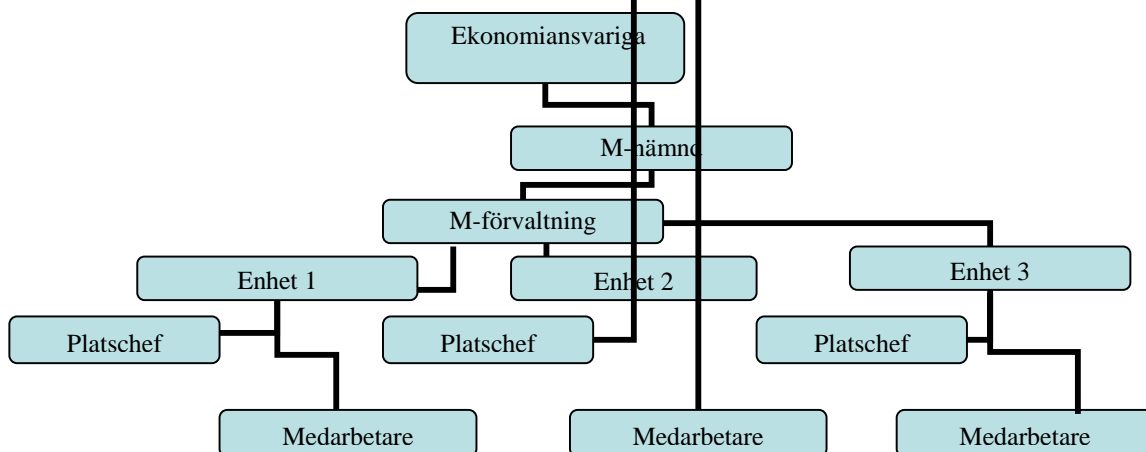
Mjuk förvaltning kan exempelvis vara barnomsorg eller äldreomsorg. Motsatsen är hård förvaltning det kan exempelvis vara gatukontor eller kollektiv trafik (Hettefelt & Karlén, 2002). Vår undersökning går ut på att se hur införandet av det balanserade styrkortet ser ut i Vellinge kommun, och hur synen är på styrkortet i de olika hierarkiska nivåerna i organisationen.

2.2 Angreppssätt

Vi valde respondenter från tre olika nivåer i hierarkin inom organisationen och även två politiker. För att få en hög giltighet för vårt arbete valde vi personer med rätt kompetens för syftet med våra frågor. Vi började med ekonomiansvariga sedan förvaltningschef och politiker och sist medarbetare. Vi gjorde ett urval av medarbetarna. De som visste att de inte skulle arbeta i enheten till hösten valdes bort.

Vi valde personliga intervjuer eftersom vi anser att vi kunde få djupare information genom denna metod än vid exempelvis enkäter. Elva personer inom organisationen har intervjuats. Vi har använt delvis strukturerade intervjuer. Detta för att erhålla djupare svar och för att möjliggöra en dialog med respondenterna. En annan fördel är att respondenterna svarar med egna termer. Vi använde oss av frågeformulär som mall men kunde även använda följdfrågor vid behov. Frågorna är författade utifrån den referensram vi har. Underlaget har möjliggjort en analys utifrån teorin.

Flertalet av intervjuerna spelades in. Detta var nödvändigt då vi under vissa dagar genomförde flera intervjuer. Vi har även utfört telefonintervjuer. Figuren visar strukturen på våra intervjuer. Vi började med att intervjua personer i ledande ställning såsom; ekonomiansvariga (ekonomidirektör och ekonomikonstult), politiker, förvaltningsdirektörer och platschefer. Därefter genomfördes intervjuer med medarbetarna.



Figur 1. Organisationsstrukturen på våra intervjuer. Källa: Egen komponerad.

2.3 Beskrivning av intervjuepisoderna

2.3.1 Personer i ledande ställning

När vi kom till Vellinge och skulle utföra den första intervjun var det tre herrar som hjärtligt och trevligt mottog oss. Intervjusituationen som uppstod var att oavsett vilka frågor som ställdes så var det deras positiva bild av modellen som framhövdes. De framförde länge och engagerat sin positiva syn på balanserat styrkort. Det medförde att vi inte riktigt fick svar på de frågor vi ställde. Då vi försökte få mer konkreta svar som exempelvis syftet med styrkortet så fick vi svar som t.ex. ”det var vi inne på tidigare”. Deras erfarenheter av att kunna föra talan och leda samtalet dit de själva ville gjorde att detta problem uppstod. Andersen (1998) skriver om denna problematik och menar att det inte finns någon entydig lösning på problemet. Vi hade vetskap om att situationen skulle kunna uppstå och vi trodde att vi var förberedda på detta. Men vår erfarenhet var inte tillräcklig.

Denna problematik märkte vi inte när vi intervjuade ledande personer på en lägre nivå i hierarkin.

Vi försökte flera gånger att få en tid till intervju med kommunalråd, Göran Holm. Vi var båda i kontakt med hans assistent som flera gånger lovade att försöka få en tid till oss, men hon återkom aldrig.

2.3.2 Medarbetare

Alla medarbetarna garanterades anonymitet för att svaren inte skulle kunna härledas till personerna.

Vid ett tillfälle så utsåg platschefen en lämplig medarbetare att intervjuas. Den respondent hade nerskrivit vad hon/han skulle säga. Innan vi hunnit ställa några frågor så hade denne redan redogjort för balanserat styrkort samt vad det skulle innebära för enheten och att det skulle ge effektivare personal. Frågor som rörde annat än det som fanns nedskrivet kunde inte fullt ut besvaras.

Vid två tillfällen genomfördes intervjuer med flera medarbetare närvarande. Vi noterade då mer spontana svar. Det var även skillnad på hur vi som intervjuare kunde ställa de följdfrågor som krävdes för att få konkreta svar. Vi kunde lättare styra in intervjuerna på rätt spår igen.

När vi utförde telefonintervjuer så fanns det en del som inte vågade uttala sig och andra visste inget om balanserat styrkort. En vi kontaktade ville inte alls delta utan hon/han ansåg att det var ”nymodigheter” och föreslog att vi skulle ringa någon yngre.

2.4 Metodkritik

Vi har haft viss begränsning av resurser, främst vad det gäller tid.

Avstånden från våra hemorter till Vellinge kommun krävde noggrann planering från vår sida. Vi kunde ha planerat medarbetarintervjuerna bättre om vi bokat in fler tider innan. En del av respondenterna valdes ut slumpmässigt på plats, det tog en del tid i anspråk. Vår uppfattning är att det var bra att ha både planerade och oplanerade intervjuer.

Ovan i kapitel 2.3.1 beskriver vi problematiken vid intervjuer av personer i ledande ställning. Vi upplevde det som ett problem att inte få konkreta svar på det vi egentligen ville. Det finns också en risk att man ställer ledande frågor. Vi utgick ifrån våra frågor för att försöka undvika dessa fällor.

Då vi spelade in vissa intervjuer så kan det ha medfört att det blivit mindre spontana svar.

3. Teori

Då det är införandet av balanserat styrkort som studeras så förklaras inledningsvis modellen. Om läsaren är väl insatt i hur balanserat styrkort fungerar så kan man fortsätta läsningen vid kapitel 3.2, "Styrning". Därefter beskrivs strategier för införandeprocessen av det balanserade styrkortet.

3.1 Balanserat styrkort

3.1.1 Centrala begrepp inom modellen

- **Vision**

Med vision menas här de övergripande målen för verksamheten. Det kan jämföras med en verksamhetsidé. Den svarar på frågor som: Varför finns vi? Vem är vi till för? Vad vill vi uppnå? I vilken riktning vill vi att organisationen ska utvecklas?

- **Strategi**

Strategin beskriver hur man vill göra för att uppnå visionen. Styrkortsmodellen innehåller inte någon beskrivning av hur en strategi bör tas fram. Den poängterar dock vikten av att en sådan utarbetas.

- **Fokusområden**

Fokusområdena kan även kallas för perspektiv. Det är indelningen i fokusområden som ska säkerställa den balans mellan viktiga områden som givit modellen sitt namn. Ibland väljer man att även formulera s.k. strategiska mål för varje fokusområde. Dessa påminner dock i praktiken mycket om de kritiska framgångsfaktorerna.

- **Framgångsfaktorer**

Framgångsfaktorer är benämningen på det som är avgörande för organisationen att vara bra på. Det går ut på att beskriva vad som är viktigast att göra bra under det kommande året för att lyckas med organisationens uppdrag. Tanken är att man ska välja ut de mest väsentliga framgångsfaktorerna. Framgångsfaktorerna bör naturligtvis stämma ihop med organisationens strategi. Om dessa uppfylls kommer alltså även strategin att uppfyllas. Vision och strategi kan således till viss del vara givna. Det är sällan fallet med de kritiska framgångsfaktorerna. Valet av dessa kräver ofta en omfattande diskussion i organisationen.

- **Mått och målvärden**

Måtten utgör själva kärnan i styrkortsmodellen. De kan sägas vara konkretiseringen av

framgångsfaktorerna. Alla mått som ska inkluderas i styrkortet bör vara kopplade till någon kritisk framgångsfaktor (eller strategiskt mål). Det finns ingen anledning att belamra styrkortet med mått som inte är av någon avgörande betydelse för organisationen.

- **Handlingsplaner**

Oftast ingår även handlingsplaner i styrkortsmodellen. Det innebär att handlingsplaner ska finnas för varje fokusområde. I dem anges vad man avser att göra för att bli bättre på sina framgångsfaktorer och nå sina mål. Precis som i alla handlingsplaner bör till exempel anges planerad åtgärd, vem som är ansvarig och när den ska utföras. (Ekonomistyrningsverket, 2000)

3.1.2 Balanserat styrkort, Kaplan och Norton

Balanserat styrkort lanserades 1992 av Robert Kaplan och David Norton just för att öka företagens konkurrenskraft och långsiktigt tänkande. De anser att den traditionella styrningen utgår allt för mycket från ekonomiska mått som de menar är kortsiktigt och ensidigt. Balanserat styrkort är ett styrkort som översätter en organisations strategi och vision till mål och mått. Det beaktar fler dimensioner av organisationen. Modellen komplimenterar de finansiella måtten med andra viktiga faktorer som påverkar ett bra resultat och skapar en helhetsbild mellan mål, prestation och strategi. (Kaplan & Norton 1999).

Ordet balans syftar på den balans som önskas mellan externa nyckeltal för kunder och aktieägare, och interna nyckeltal för processer samt lärande. Även namnet balanserad styrning syftar uttryckligen på att det är fråga om att finna en balans mellan kortsiktiga och långsiktiga mål, ekonomiska och icke-ekonomiska mått, centrala mått och stödjande mått samt mått på extern och intern kapacitet.

Icke-ekonomiska aspekter är i och för sig inte något nytt, men enligt dem som utformat måtten har de inte tidigare härletts från organisationens vision och strategi såsom i balanserade styrkort. När mått ur olika perspektiv härleds ur visionen och strategin kan balanserade styrkort användas som strategiska styrredskap i organisationen. Även om måtten i bästa fall kan vara ett viktigt arbetsredskap i ledningsarbetet är det inte meningen att de ska tjäna som kontroll, utan uttryckligen som medel för samarbete, kommunikation,

utveckling och information.

Styrkortet består av fyra olika perspektiv:

- Finansiellt perspektiv

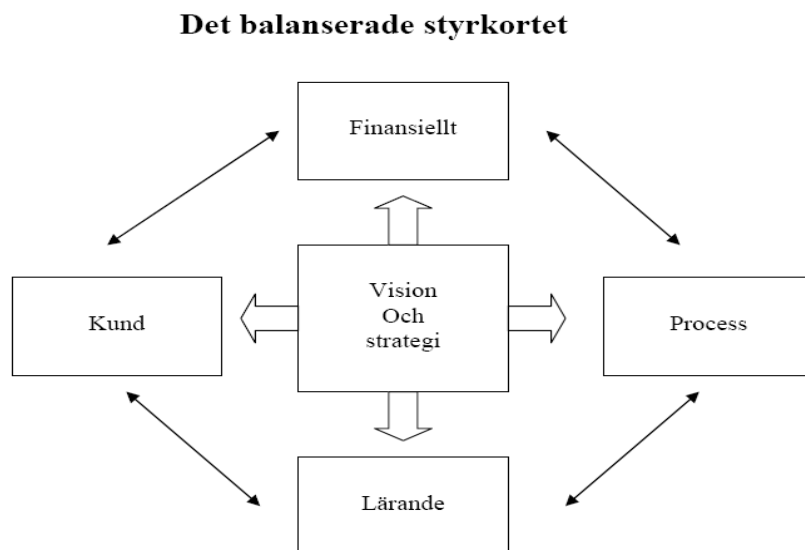
Hur ser aktieägarna på företaget?

- Kundperspektivet

Hur ser kunderna på företaget?

- Internt processperspektiv
- Vilka processer skapar värde för att lyckas nå våra finansiella och kundmässiga mål?
- Lärande och tillväxt perspektivet

Vilka krav måste uppfyllas för att den framtida utvecklingen skall skapa fortsatta förbättringar?



Figur 2. Balanserat styrkort. Källa: egen bearbetning utifrån Kaplan och Norton (1999)

Målet med denna värdekedja är att det ska finnas ett orsak-verkan samband mellan perspektiven. Det innebär att de har ömsesidig påverkan på varandra vilket ska förbättra organisationen. Styrkortet ska vara ett hjälpmedel att kunna kommunicera vision och strategi i hela verksamheten på alla nivåer, menar Kaplan och Norton. En prestation ska

mätas på olika plan i organisationen, och måtten ska vara sådana att den som mäts själv ska kunna påverka dem. De ur visionen och strategin härledda måtten på makroplanet bör kunna operationaliseras ända ner på gräsrotsnivå till sådana lägre mått, genom vilka alla anställda själva kan följa sitt eget arbete och dess utveckling. På det här viset sprider man organisationens vision och strategi till alla anställda. Samma princip gäller också för teamarbete, arbetslag och liknande. Medarbetarna ska förstå konsekvenserna av sitt agerande och hur det påverkar resultatet för organisationen. Detta ska leda till ökat engagemang på alla nivåer kring målen och hur man ska nå målen. Balanserat styrkort användes till en början främst i vinstdrivande företag. Men Kaplan och Norton skriver att styrkortet kan ge ännu bättre resultat om det används på statliga och icke vinstdrivande organisationer. (Ibid.).

3.2 Styrning

Styrning handlar om att påverka beteendet i en organisation i den riktning som den/de styrande önskar, dvs. mot ett önskvärt resultat. För att processen inte ska bli en manipulationsprocess utan en ärlig och sund styrprocess krävs att de styrande kan ge de styrda reella motiven eller incitament. Besluten ska bli optimala, dvs. vara till nytta för både de styrande och styrda och inte suboptimala, dvs. bara vara till nytta för de styrande. Det är vanligt att styrning översätts som "någons herravälde över individer eller grupper genom utförandet av makt". Något förenklat uttrycker författarna det som "att få andra att göra det man har tänkt".(Sanderberg & Sturesson, 1996).

Själva styrkortsmodellen är en pedagogisk struktur för att konkret beskriva företagets vision och strategi i mål och mått. Den ska fungera som ett språk för företagets diskussioner, ett "gränssnitt" i kontakten mellan människor som tillsammans utvecklar sin syn på sitt gemensamma företag. Det är människorna som ska översätta visioner och strategier till konkret handling. Den processen inbegriper ofta förändring av beteende, utveckling av den enskilda individens kompetens etc. (Olve et al., 1999). Uppnådd effekt beror således ytterst på människorna i organisationen. Dessa ska styra och bli styrda på ett sätt som är bra för helheten och förhoppningsvis även de enskilda delarna och de olika individerna, utan manipulation. Det är således inte tillräckligt med att kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen fattar ett beslut och skickar iväg sin styrsignal i form av ett skrivet

beslutsprotokoll om en ekonomisk ram utan att komplettera med andra metoder och tekniker. Det handlar här om sociala processer, relationer, tillit och förtroende samt värderingar och motivation hos en grupp människor som i bästa fall arbetar för ett gemensamt mål.(Ibid.)

Michael Lippsky teori i street Level Bureaucracy (Sanderberg & Sturesson., 1996) lyder att ju större handlingsutrymme den enskilde individen har i genomförandet av service och produktion, desto viktigare är det att motiv, incitament och värderingar stämmer överens mellan idé givaren och utföraren. Områden som skola, barnomsorg, äldreomsorg är komplexa verksamheter och svåra att styra utan en gemensam värdegrund. Sanderberg och Sturesson (1996) menar att de har praktisk erfarenhet av att det inom organisationer är svårt att få till stånd en positiv verksamhet som bygger på mångfald och kreativitet istället för likriktning och tvång. Detta sker eftersom det oftast saknas förutsättningar i form av en enhetlig bild av hela den reala styrprocessen och de olika elementens inbördes betydelse. Detta leder ofta till så kallad icke styrning, dvs. verksamheten leder sig själv och informerar ledningen, i bästa fall, vart man är på väg. (Ibid.).

3.2.1 Centralisering – Decentralisering

Begreppen beskriver på vilken nivå i organisationen som befogenheten att fatta beslut är placerad. Generellt kan sägas att en centraliserad beslutsbefogenhet har följande fördelar: man kan ge klara styrsignaler, man kan säkra sig en enhetlig praktik och personalpolitik, och det leder till förutsägbarhet i organisationens verksamhet.

De viktigaste nackdelarna med att centralisera beslutsbefogenheten är att: de informationsproblem som uppstår genom att kunskap på olika ställen i organisationen inte utnyttjas fullt ut, låg motivation bland underordnade på grund av ringa möjlighet att ta initiativ och arbeta kreativt, och försvagad ansvars känsla bland underordnade genom ringa möjlighet att delta i centrala beslut som är bestämmande för deras egen arbetssituation.

Fördelarna med att decentralisera beslutsbefogenheten är: att man kan utnyttja den kunskap och erfarenhet som underordnade har om lokala förhållanden, att det gynnar flexibilitet och snabb anpassning i organisationen, att det motiverar underordnade och stimulerar till att jobba kreativt och att det stärker underordnades ansvars känsla.

Nackdelen med att decentralisera beslutsbefogenheten är främst risken för suboptimering,

de underordnade fattar beslut för att nå delmål utan att ta tillräcklig hänsyn till organisationens överordnade mål. (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

3.3 Strategier för förändring

3.3.1 Top down / diktatorisk förändring

Kaplan och Nortons (1999) ursprungsmodell av balanserat styrkort fokuserar på den högsta ledningens behov. Logiken är här att ett balanserat styrkort först utarbetas på högsta nivå för hela verksamheten. Att bygga laganda och engagemang inom ledningsgruppen är ett måste för att styrkortet ska bli effektivt, men detta är bara första steget. Nästa nivå bryter ner det centrala styrkortet till ett eget. När sedan detta styrkort är färdigt tar nivån under vid och bryter ner det till sitt styrkort och så vidare. Vid ett sådant tillvägagångssätt är beslutsfattandet centraliserat, denna modell kallas Top down. För att dra maximal nytta av modellen måste ledningsgruppen sprida sin vision, affärsidé och strategi till hela organisationen och till viktiga intressenter utanför den. (Kaplan & Norton, 1999). I boken "Hur moderna organisationer fungerar" menar man att hela strategin vilar på antaganden om fullständig rationalitet och koncentrerad makt. Idealet är hämtat från militära operationer och organisationer, vilket innebär att det är en organisationsform som är extremt hierarkisk och kommandoorienterad. Modellen är idealisk i situationer där det finns ett klart medvetande om kris. Detta kan vara då parter står i motsättning till varandra och en av dem lyckas ingå i allianser som ger ett uppenbart "maktövertag". (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

Lewy (1998) säger i budord tre: Tillförsäkra att ledningen stödjer projektet och att viktiga platschefer är övertygade och engagerade i projektet. Även Lewy poängterar här att ledningens engagemang är viktigt.

3.3.1.1 Kritik mot Top down modellen

Bourgeois och Brodwin hävdar att denna modell av flera skäl inte lämpar sig för civila organisationer (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Dessa är

- Ledningen kan inte analysera alla händelser och möjligheter på förhand, det vill säga innan förändringen verkställs.

- Ytterst få ledare har så koncentrerad makt att de kan tvinga igenom den strategi som de önskar. Det kommer alltid att finnas maktfickor menar författarna, som ledningen inte kan kontrollera.
- Det finns ingen ledare som har tid att enbart ägna sig åt långsiktig planering och strategisk förändring.
- En ledare kan aldrig helt lita på att anställda kommer att genomföra de åtgärder som strategin innebär. Ledare på lägre nivåer kan hålla inne information, medvetet sätta upp för låga mål så att man vet att man kan klara dem osv.
- Det är föga sannolikt att olika personer kommer att tolka en och samma strategi på exakt samma sätt.
- Det finns en risk att en sådan strategi kunna aktivera en motmakt. Med det menas att anställda på lägre nivåer i organisationen reagerar på själva tillvägagångssättet, inte på förändringens innehåll. Själva strategin skapar en reaktion. I dagens organisationer så är personalen ofta högt utbildad och specialiserad. Det är människor som inte tycker om att få order om hur de ska arbeta. (Jacobsen & Thorsvik., 2002).

Lewy (1998) riktar också kritik till modellen genom budord sex, som lyder: Använd inte styrkortet för extra toppstyrning. Det finns en risk i att det blir ett verktyg för ledningen. Statens järnvägar, SJ, valde att utgå från top-down vid införandet av balanserat styrkort. Det medförde att medarbetarna ansåg att kortet var till för chefer och ledning. Då medarbetarna inte var delaktiga i framtagandet av styrkortet blev det inte förankrat hos personalen förrän det utvecklades styrkort för de lägre nivåerna (Lundén & Swahn s. 27, 2003). Det räcker inte att någon i företaget fyller en styrkortsfigur med några valda mått, och inte heller att man kan koppla dessa till försystem och få ut rapporter. Det är dialogen runt måtten och motiven till vald inriktning som avgör om metoden leder till någon nytta (Olve et al 1999).

Även Selznick (1968) poängterade att ledarskap främst innebär att skapa ett gemensamt värdegrundtal i organisationen. Om organisationen förblir ett verktyg för ledningen eller ägaren att uppfylla sina individuella mål så förlorar den sin styrka. Ledarskapets största uppgift är att påverka den sociala tolkningen av organisationens syfte och därmed skapa värdegemenskap och legitimitet kring dess verksamhet. Detta är det enda sättet att skapa

känslomässigt engagemang från medarbetarna för verksamhetens upprätthållande. Selznick kallar detta institutionellt ledarskap och han utgöt en av de viktiga företrädarna för värdebaserat ledarskap. (Selznick, 1968).

3.3.2 Bottom-up /Organisationsutveckling

Motsatsen till top-down modellen är bottom-up modellen. Det baseras på medinflytande från personalen och ett mer decentraliserat beslutsfattande. Detta medför att det viktiga inte längre är att ledningen ska sprida redan färdiga strategier utan att balanserat styrkort ska användas som ett stöd för verksamheten på lägre nivåer. I detta synsätt ses balanserat styrkort som en metod för den lokala enheten att prioritera och styra det egna arbetet. När balanserade styrkort ska ”implementeras” är det lätt att fokus blir på arbetet med att ta fram styrkorten. (Ekonomistyrningsverket,2000).

I boken ”Hur moderna organisationer fungerar” benämns bottom-up modellen som organisationsutveckling. I organisationsutveckling läggs stor vikt vid brett deltagande från organisationens alla grupper och nivåer i en förändringsprocess. Detta ökar möjligheten att många synpunkter kommer fram och det leder till god kvalitet på de beslut som fattas. Man anser att man ska börja med att förändra attityder och uppfattningar. Traditionen lägger vikt på att börja med en kulturförändring vid en organisationsförändring (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Förutsättningar för lyckade organisationsutvecklingsprojekt är bl.a. att viktiga aktörer i eller utanför organisationen anser att det finns problem som måste lösas. Ledningen måste stödja förändringen. Det är viktigt att det finns ett brett deltagande av både anställda och chefer på mellannivå. Något som kan vara bra är att starta förändringen i en liten skala och sedan bygga på den. Detta gör att man får acceptans för förändringen som man vidareutvecklar. De förändringar som inte skiljer sig så mycket från tidigare arbete är lättare att lyckas med. Slutligen är det viktigt att organisationen avsätter tid och resurser till att driva fram förändringen. Det är även betydelsefullt att man utvecklar kompetensen internt inom organisationen. (Ibid.).

Lewy (1998) säger i det femte budordet för en lyckad implementering att det är viktigt att se till att varje verksamhet och att alla enheter får en grundlig genomgång innan styrkortet implementeras. De säger i det åttonde budordet att man inte ska underskatta behovet av

utbildning och kommunikation vid användandet av styrkortet.

Arbetet med att få en hel organisation att sluta upp kring en gemensam vision och strategi är en utdragen och komplicerad process. Det finns inget särskilt program som kan skapa samsyn i stora organisationer. Istället kan varje organisation översätta vision och strategi till lokala mål och mätal. (Kaplan & Norton., 1999). Polisen i Malmö har också infört balanserat styrkort, det genomfördes genom bottom-up. De anställda var med vid hela implementeringsprocessen vilket medförde att styrkortet direkt accepterades. (Utvecklade Styrdialoger, 1999)

Edenfelt och Hiltmann (1998) säger att effekterna som styrkortet ska ge är beroende av hur väl förankrat styrkortet är i organisationen. De menar att det därför är av stor vikt att alla, medarbetare som personer i ledningspositioner, deltar i framtagandet. I organisationer med flera tusen anställda blir detta väldigt resurs- och kostnadskrävande.

Lovell och Radnor (2003) har gjort en studie av tillämpning av balanserat styrkort inom sjukvården i England. De upptäckte då att det fanns problem när alla medarbetare inte kände sig delaktiga och att medarbetarna då inte förstod värdet av att använda styrkortet. En medarbetare uttryckte det såhär: "Jag tror det är möjligt att utveckla balanserat styrkort om medarbetare från den operativa nivån får vara med och säga sitt. Samtidigt antar jag att det är ett enormt arbete och jag är inte säker på vilket värde det egentligen skapar i slutet av dagen."

Syftet med styrkortet är enligt Olve et al (1999) är att framkalla ett nytt beteende hos medarbetarna, då måste förståelsen komma från medarbetarna själva, inte bli påtvingat av organisationen. Det är därför viktigt att medarbetarna i organisationen får tillgång till information och styrkortet och dess innebörd för framtiden.

3.3.2.1 Kritik mot bottom-up modellen

Det förekommer stark kritik till organisationsutveckling teori. Många menar att man överbetonar det sociala systemets betydelse som får betydelse att struktur och teknik förhållanden får för lite uppmärksamhet. Man menar att det läggs för mycket vikt vid den interna förändringen och man bortser från förhållandet till omvärlden. Det anses även att människosynen är alltför positiv och naiv. Det framkommer två centrala situationsfaktorer dels att förändringar inte alltid sker genom samarbete, utan ofta genom konflikter och öppet

maktbruk. Samt att organisationer inte alltid har tid att involvera ett brett deltagande. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

3.3.3 Framgångsrika förändringsstrategier

Det finns forskning om vad som kännetecknar framgångsrika förändringsstrategier.

- Att det har skapats en känsla av kris som medför att medvetande om att det måste förändras något för att bli bra.
- Att det har formulerats en relativ klar vision om vad som ska uppnås genom förändringen.
- Man har skapat en klar bild av vad som ska förändras och vad som ska vara som tidigare. På så sätt skapas en känsla att allt blir inte nytt.
- Att det finns en tydlig och stark koalition bakom förändringen, vilket gör att de kan ”köra” över eventuellt motstånd.
- Att man börjar med små steg som har hög sannolikhet att lyckas.
- Att hela tiden visa på sambanden mellan förändringen och de positiva resultat som uppnås.

På detta sätt kan man säga att man lyckas med förändring genom att manipulera processen. Starkt betonas kommunikation och att man väljer ut den information man vill ha. Det finns även en tendens att ledningen är den centrala parten i hela förändringsprocessen och att de styr informationen. (Ibid.).

Idealet är om man kombinerar de två modellerna, top-down och bottom-up. Man skulle då kunna tänka sig att platscheferna får en större roll i implementeringsprocessen, och på så vis för fram medarbetarnas tankar och synpunkter. (Ekonomistyrningsverket, 2000).

3.4 Förändring som imitation av moden

Det förekommer att man omedvetet och okritiskt tar till sig organisationsmodeller som är på modet. Uppfattningen om vilka modeller som är rätt och riktiga sprids från organisation till organisation. Kjell Arne Røvik menar att organisationer ofta övertar populära ”organisationsmoden” som en del av det han kallar identitetsförvaltning. Han menar att på detta sätt signalerar man vilka andra organisationer man vill likna eller visa avstånd till.

Men modellerna övertas sällan direkt utan de måste anpassas till organisationen. Man gör olika konkretiseringar, kombinerar det nya med redan existerande rutiner och program, de kanske övertar endast vissa delar av organisationsmodet. (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Vid studien som Lewy (1998) genomförde framgick det att alla företagen inte visste vad man ville uppnå med det balanserade styrkortet. Därav tillkom ett elfte budord, det lyder; börja inte med arbetet av styrkortet förrän du vet vad du vill uppnå. Detta påpekar även Nörreklit (2000) vid sin kritik om det balanserade styrkortet. Hon menar att det kanske mest fundamentala problemet med ett populärt koncept är att många företag hänger på trenden och börjar ta fram ett styrkort utan att egentligen veta vad de vill uppnå.

4. Empiri

Här beskrivs kortfattat om Vellinge kommun, följt av intervjuer utförda i Vellinge kommun.

4.1 Bakgrundsfakta Vellinge kommun

Vellinge kommun är en kommun med 31 722 invånare. Vellinge är med drygt 2.800 företag en företags tät kommun. Övervägande delen (ca 95%) består av småföretag som sysselsätter färre än fem anställda. Vellinge är omvitnat en mycket företagervänlig kommun och kommunen har hamnat på topp-placeringar i Svenskt Näringslivs kommun-SM i företagsklimat tre gånger.

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ och kan liknas vid kommunernas riksdag. Kommunfullmäktige ska utse kommunstyrelse och övriga nämnder samt vad de ska arbeta med. Kommunfullmäktige fattar även viktiga beslut i frågor som rör kommunens organisation, övergripande planer, ekonomi och folkomröstningar i kommunen. Kommunfullmäktige i Vellinge har 49 ledamöter och mandatfördelningen efter valet 2002 innebar att moderaterna har 33 mandat , följt av socialdemokraterna som har 7 mandat.

I Vellinge kommun heter kommunalrådet Göran Holm. Kommunalrådet representerar den politiska majoriteten i kommunen och är kommunstyrelsens ordförande. Kommunalrådet är förtroendevald och anställd av kommunen på heltid. Vellinge kommuns andra heltidsanställda politiker heter Lars-Ingvar Ljungman och är m-nämndens ordförande. Övriga förtroendevalda kommunalpolitiker är så kallade fritidspolitiker.

Till sin hjälp i det kommunala arbetet har kommunstyrelsen olika politiskt nämnder. De är specialiserade inom olika områden. Ledamöterna i de olika nämnderna väljs av kommunfullmäktige. Ärenden behandlas ofta i någon av nämnderna innan de kommer till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Nämnderna verkställer beslut som kommunfullmäktige fattar och har också egen beslutsrätt i vissa frågor.

I Vellinge kommun har de, förutom kommunstyrelsen, tre nämnder:

- M-nämnden – har hand om frågor som rör områdena skola, förskola, fritids, vård

och omsorg, individ- och familjeomsorg, fritid, kultur.

- Miljö- och Byggnadsnämnden – har hand om frågor som rör områdena miljö- och hälsoskydd, byggfrågor, bygglov, detaljplaner etc.
- Tekniska nämnden – har hand om frågor rörande områdena renhållning och avfallshantering, vatten och avlopp, kommunens gator och vägar, beredskap och säkerhet, räddningstjänst.

Under varje nämnd finns en tjänstemannaförvaltning. Inom förvaltningarna finns tjänstemän som bereder ärenden, verkställer beslut och bedriver verksamheten inom nämndernas ansvarsområden. Förvaltningscheferna leder verksamheten inom sin förvaltning och ser till att nämndernas beslut verkställs. En del av Vellinge kommuns verksamhet bedrivs i bolagsform i stället för i form av nämnder. Dessa bolag är:

- Serkon (Service och konsult - som har hand om IT, ekonomifrågor, juridik, PA och kontorsadministration).
- Vellingebostäder (Hyr ut bostäder och sköter kommunens bostadskö).
- Vexab (Vellinge exploatering AB - Bedriver exploatering/försäljning av mark och byggnader för industriändamål samt uthyrning av industrilokaler i egna fastigheter). (www.vellinge.se).

4.2 Kommunens övergripande vision

Frihet – Alla ska känna att friheten är större i Vellinge, att man bor i ett tillåtande samhälle. Detta kräver ansvarstagande av den enskilde - min frihet får inte bli någon annans ofrihet!

Mångfald - Alternativ inom service och boende ger ökad frihet för den enskilde.

Effektivitet - Genom att bejaka alternativ, skapar man också konkurrens. Detta ger både bättre och billigare lösningar och större frihet!

Hög kvalitet - Genom prioritet skapas utrymme för hög kvalitet inom de tjänster

kommunen erbjuder.

Låg skatt - Friheten för den enskilde öks när han/hon får bestämma över en större andel av sin inkomst.

Ekonomi - Verksamhetens nettokostnader inklusive finansnetto får inte vara högre än att ett utrymme för framtida investeringar skapas. Riktvärdet är 90 % av våra skatteintäkter under en 5-årsperiod. Kommunens soliditet bör uppgå till 80 %. Lån för att täcka löpande driftskostnader får aldrig förekomma! ("En programförklaring från Vellinge kommun")

4.3 Intervjuer

4.3.1 Ekonomiansvariga

Vellinge kommun kom första gången i kontakt med balanserat styrkort under år 2004. Tidigare hade kommunen använt sig av budgetprocessen och ansåg att det fanns brister i detta styrningsverktyg då det endast fokuseras på ekonomi. Leif Persson, ekonomikonsult Serkon, hade tidigare arbetat med statlig styrning på Länsstyrelsen och hade positiv erfarenhet av denna typ av styrning. Kommunen hade under några år varit i ekonomisk obalans och man började diskutera varför man bara pratade ekonomi. Fyra herrar vid namn Gert Åberg, *personaldirektör*, Kenneth Jönsson, *ekonomidirektör*, Leif Persson, *ekonomikonsult* samt Stefan Jönsson, *VD Serkon*, startade projektet med styrkortet. Inom kommunen fanns det en "*flora med fritt svävande satelliter, man hade inte riktigt definierat de mål som faktiskt redan fanns*". Genom att få struktur på målen skulle kommunen få styrningen att hänga ihop. Under 2004 tog man fram exempel på balanserade styrkort och man jobbade fram ett styrkort för 2005 som togs med i budgeten. Det rådde viss tveksamhet från oppositionen, de var avvaktande och befarade att det skulle bli mycket arbetskrävande. Det fanns en viss risk att modellen blev byråkratisk då pappersarbetet är stort så därför har man haft en medveten strävan att hålla modellen mycket enkel.

Våren 2005 arbetade kommunen med att komma in i rätt tänkande och lära sig metoden. Det som redan fanns användes och därmed skapades inte något nytt, därför har också hela processen gått väldigt snabbt. Grundmodellen från Kaplan Norton är med men den är anpassad. Jönsson menar att vilken modell man än använder för ekonomisk styrning så

behöver den anpassas efter vilken typ av verksamhet man bedriver. "Vi har tagit fram modellen, satt rutorna, sedan är innehållet politik", säger Jönsson. För de mål man vill uppfylla finns det en aktivitetsplan.

M-nämnden var först med att fullt ut använda styrkortet, nu har även tekniska nämnden implementerat det och det pågår vid miljö och byggnadsnämnden. Idag används informationen från styrkortet för att få ett mer strukturerat arbetssätt, få fler perspektiv. Diskussionen kring budget och årsredovisningen har blivit intressantare, det höjer debattnivån då allt inte bara handlar om siffror. Idag är fokus mer på kvalitet. Det som är viktigt och väsentligt används.

Modellen är idag "en majoritetsgrej", det vill säga den fungerar för att majoriteten av politikerna är positiva till den. Processen har drivits fram oerhört snabbt, men man har varit noggranna med att alla ska omfattas av modellen och den ska vara accepterad i oppositionen. Jönsson och Persson är fast bestämda om att vallöften inte hör hemma här, det måste vara långsiktiga, uppnåbara mål. De har bara hittat fördelar med det balanserade styrkortet, men nämner som nackdel att de borde ha informerat oppositionen tidigare. Det fanns en fara i att det blev en "moderatgrej", men det blev inte så. Alla har arbetat sig igenom modellen, om än i olika takt på olika ställen eftersom man är mer eller mindre intresserad. Miljö och byggnadsnämnden har haft svårast att implementera modellen då målen ofta blir subjektiva (fler vackra byggnader).

Diskussionen inför 2007 har varit att hitta balansen i det kommunövergripande kortet, det får inte "vara flum", men inte heller för detaljerat. Det gäller att hitta "lagom". Man lägger också stor vikt vid enkäter då man utifrån dessa ska dra slutsatser. Dessa måste vara viktiga och väsentliga så att resultaten inte bygger på felaktigheter. Trovärdigheten vid uppföljningen är ett viktigt led för ett väl fungerande styrkort i Vellinge kommun (Intervju utförd 2006-04-11, Bil. 1).

4.3.2 M-nämnden

Lars-Ingvar Ljungman har varit heltidsanställd politiker i 15 år. Hans ansvar är allt som har med utbildning, socialtjänst, fritid och kultur. Det är 90 % av den löpande verksamheten.

Ljungman kom i kontakt med balanserat styrkort under 1990-talet i takt med att det växte

fram främst då i privat företagsamhet. Första tecknet på något nytt är när man blir inbjuden på kurser och konferenser där de tar upp detta. Det var inte nytt för Ljungman när de tog upp det i Vellinge kommun han visste vad det var men aldrig arbetat med det.

De har fortlöpande haft diskussioner om hur verksamheten ska styras så det är inget nytt utan det har pågått länge. De har alltid försökt att ligga långt fram i styrningsfrågor. Det var naturligt att glida in på balanserat styrkort eftersom det blivit vanligt i kommuner.

Skillnaden nu jämfört med tidigare styrsystem är att det är enklare. De har tidigare varit mycket duktiga på ekonomiutveckling och ekonomistyrning, de har haft ett väldigt strukturerat sätt att arbeta på. Skillnaden nu är att de även ser till kvaliteten, där det tidigare var svårt att hitta ett bra sätt att arbeta på.

Tidigare försökte de verbalisera vad de gjort med ord och de hade nyckeltal. Uppföljningarna upplevdes som diffusa. Balanserat styrkort väver bättre ihop sidorna av mycket för att få en bättre helhetsbild. Det tvingar en att begränsa sig med t.ex. nyckeltal, risk annars i kommun att man svämmar över. För ca 15 år sedan var det mycket nyckeltal man resonerade lite som ”ju mer nyckeltal ju bättre är det”. I och med de nya perspektiven så tvingas man att fokusera på vad som är viktigt. Vad är det de egentligen vill veta och vad speglar egentligen vår verksamhet.

Det är Ljungmans uppgift att informera fritidspolitikerna om det som händer och uppföljningar m.m. så att de kan fatta viktiga beslut. Bokslut och budget är ett ”uppsamlings hit” och tiden innan ska mål och vision vara till bakgrund för beslut. Det är viktigt att man känner att man har kunskap om det man är satt att styra.

Hur de använder informationen i styrkort varierar över tiden. Det beror på vad som är i fokus för tillfället. Det kan vara andra saker runt om som gör att man uppmärksammar styrkortet t.ex. om det står något i tidningen, som inte behöver ha med Vellinge kommun att göra, men man tänker hur ser vårt styrkort ut angående denna händelse. Det varierar alltså över tiden men när året är slut så har alla frågor berörts.

Det balanserade styrkortet har vuxit fram, de började med det övergripande styrkortet och sedan har det brutits ner till de olika nivåerna. Man ska se tråden som genom de olika nivåerna. Han tycker inte att målen var så tydligt formulerade från början, det var konstiga mål och mått. Man måste se det som en nyttig lärandeprocess. M-nämnden införde styrkortet i budget 2005. De första uppföljningar för bokslut 2005 har precis lämnats in.

Ljungman anser inte att de än så länge tagit hänsyn till de olika målen i styrkortet när de fördelar resurser till de olika verksamheterna. De har en relativt förenklad resursfördelningssystem, de använder schabloner eller ett pengsystem.

Ljungman tycker att styrningen blivit förenklad. Uppföljningar speglar en mer sammansatt verklighet. Man fokuserar på andra värden än bara ekonomiska.

De kommunicerar resultatet vid boksluts genomgången. Normalt sätt i offentlig verksamhet fokuserar man bara på budget men nu kan vi vända på perspektiven och även politikerna kan se framåt. Man ställer sig frågan ”varför blev det som det blev” och hur uppfattas det av kommuninvånarna och medarbetarna och levde vi upp till målen. De använder ”click view” (Bil. 9) när de resonerar kring styrkortet. Ann-Christin Garnå, förvaltningsdirektör för M-staben, har i sin tur en noggrann genomgång om bokslutet med sina chefer. De i sin tur har med sina arbetslag. Ljungman ställer sig frågan hur långt ner i kedjan man verkligen kommer. Det är viktigt att man är tydlig för att få det ända ner, det får inte stanna halvvägs. Men han är osäker på om det ska ända ner på individnivå men absolut till arbetslags nivå.

Hur avvikelser från uppsatta mål behandlas beror på vad det är. Han menar att man kan göra det lätt för sig och sätta mål som man enkelt når, men vad har det då lett till. Balansen att sätta realistiska mål samtidigt som det ska vara en utmaning är något de fortfarande söker sig fram till. Det är viktigt att hitta denna balans men det kräver erfarenhet.

Ljungmans syn på det balanserade styrkortet är än mer positivt nu än vid införandet. Inledningsvis var det en del som tyckte att det var en ny trend eller ide. Han själv var aldrig negativ men nu är han mer positiv. ”Det passade bättre till verksamheten än vad jag trodde från början”, säger han.

Ljungman tycker det är svårt att skilja mellan om det är styrsystem eller ett mätsystem. Kommunen insåg för länge sedan att de måste försöka styra med mål. I dagens samhälle sker det snabba förändringar så de tidigare styrmodellerna fungerar inte. De kunde sitta med budgetprocessen i tre dagar och då var de inne och kontrollerade på kontonivå. Sedan gick det ett år till nästa granskning. Nu gäller det att följa med mycket snabbare vid förändringar och kunna anpassa sig. Ljungman tycker det är svårt att svara på om balanserat styrkort kommer att användas i framtiden, ”svårt med vad som är överskådlig tid”. Han tror trots allt att styrkortet kommer att användas ett tag framöver.

Att de har en stark majoritets styre spelar en stor roll att de kunnat införa det så snabbt som

de gjort. När majoriteten väl bestämt sig är det bara att "köra" på. Det svåra är om det inte är majoritet då måste man vara överens på alla punkter det är det som gör det så tidskrävande. Men det beror inte på vilket parti som har majoritet, för balanserat styrkort eftersom det passar nog till vilket parti som helst.

"Att vi har mycket ute på entreprenad kan göra att vi upplever att vi är mottagliga för nyheter och förändringar. "Vi vill ligga långt fram när det gäller utveckling," säger Ljungman. Han tror även att Vellinge medborgarna har lätt att ta till sig nymodigheter och är mer vidsynta (Intervju utförd 2006-04-25, Bil. 3).

4.3.3 M-förvaltningen

Ann-Christin Garnå är förvaltningsdirektör i Vellinge kommun för alla mjuka förvaltningar. Med mjuka förvaltningar menas skola, utbildning, kultur, vård och omsorg. Idag omfattar dessa förvaltningar 90 % av kommunens verksamhet. Garnå har arbetat i kommunen i 14 år. Balanserad styrning började diskuteras i kommunen när man inte hittade någon kvalitetsuppföljning som passade. Det har tidigare inte funnits någon modell i kommunen där kvalitet och ekonomi går hand i hand. Det var personaldirektör Gert Åberg och ekonomikonsult vid Serkon, Leif Persson som först introducerade modellen i M-nämnden. Vid budgetarbetet 2005 började man använda balanserad styrning i M-nämnden, man började innan det kommunövergripande kortet var färdigt. Garnå satte samman ett övergripande kort för M-nämnden vilket godtogs och beslutades av nämnden. Sedan har staben specificerat verksamhetsmål i de olika verksamheterna. De har använt sig av de övergripande målen och brutit ner dem till verksamhetsnivå. Cheferna startade med att testa metoden, Leif Persson, ekonomikonsult Serkon, och Stefan Jönsson VD Serkon fungerade som handledare och bollplank. Det genomfördes även en utbildning för de 18 platscheferna med Ann-Christin Garnå och Leif Persson som "stödledare". Modellen välkomnades mycket eftersom det var så tydligt. Garnå menar att det är en enkel metod som ger snabb återkoppling, "passar oss", säger Garnå. Själva "implementeringen" gick fortare än vad Garnå, Persson, Jönsson hade trott. "Majoritetsstyrningen betyder mycket, det kommer ingen vart fjärde år och säger att såhär ska vi inte ha det." Det fanns en önskan att hitta en modell som knöt ihop de kvalitetsuppföljningar som görs. Kvalitet har varit ett viktigt mål för kommunen i 14 år, Garnå menar att man letat en modell för att knyta ihop detta. Det

innebar egentligen inte något nytt utan att lägga in det man har gjort tidigare i en modell som gör det tydligt. Man har även arbetat med att få ner det till platschefnivå då strävan har varit att få platscheferna att tänka efter; "Vad vill jag som platschef i denna verksamhet"? Dit ska vi ha nått till år 2010, vad kan jag göra kortsiktigt för att på lång sikt få detta?" Tidigare vid budget och bokslut har fokus varit på pengar och väldigt lite på verksamheterna så var det inte vid det senaste bokslutsarbetet då man utgick från styrkortet. Bokslutsgenomgångarna innebär att man läser varandras bokslut då detta anses vara en lärande process. Så har man arbetat i 14 år, skillnaden menar Garnå är att det i år var väldigt greppbart.

Uppföljningar görs två gånger per år och vid bokslutet. Click View systemet gör att bilden blir väldigt tydlig, får man en röd prick så ska det göras en ny handlingsplan. "Ibland kan det finnas tre mål i ett. Det tar tid innan det klarnar, viljan är så stor man vill följa upp så mycket." Det är för kort tid för att kunna svara på vad styrning med styrkortet har gett, den personal som frågats tycker att det blir tydligare och har varit positiva, säger Garnå. Fördelen är tydligheten för alla. Kortet är även på väg ut till medarbetarna. Diskussioner som vad enheterna har för arbete och hur arbetsfördelningen ska se ut finns. Ingen ska kunna mygla, ingen ska behöva överarbeta, alla ska ta sitt ansvar. Det innebär också att inte alla tycker att det är bekvämt för alla vill inte att allt ska synas. Målet är dock att det ska finnas ett kort för varje anställd, det innebär inte heller någon stor förändring då man lyfter in uppgifter i kortet som redan finns vid löneförhandlingen. Då det i kommunen finns mycket utlagt på entreprenad så ska det i framtiden vid upphandlingen framgå vilka kvalitetskriterier som ska uppfyllas samt att man har rätt att göra uppföljningar på verksamheten som bedrivs, att det utförs är ointressant, hur det utförs är viktigt. Garnå ser på modellen som både ett styr och mätsystem. Fokus ska vara på innehållet i verksamheten samtidigt som de kommunala kraven ska uppfyllas. Under överskådlig framtid kommer modellen med balanserad styrning vara kvar i Vellinge kommun." Det skulle vara roligt med en uppföljning om tre år", säger Garnå (Intervju utförd 2006-04-24, Bil. 1).

4.3.4 Platschef A

Platschefsområdena började med sina styrkort under våren 2005. Nu under våren 2006 ska även medarbetarna börja utveckla sina styrkort i arbetslagen. "Nu ska vi arbeta med styrkort, det är ett sätt att styra, en modell att använda i bokslut som gör att vi arbetar mot samma mål. Inte bara ekonomi utan nu ska verksamheten lyftas fram." Som en grund till styrkortet för enheten så har man tittat på den kvalitetsredovisning som man gör till skolverket. Fördelar med styrkortet anses vara att det blir väldigt tydligt, man har satt mål och mått och man vet när det ska vara uppnått. Nackdelar kan vara att det kan bli ganska fyrkantigt, det är svårt att få med nyanser. "Uppnår eller uppnår ej, det kan ju vara nästan" säger platschef på enhet A.

Det är viktigt att inte ha för många mål menar man då det kan bli för stort. A säger att bra styrning är när alla har sitt uppdrag klart för sig, det måste finnas en dialog hela tiden. "Såhär tänker jag, såhär menar jag." Platschef har tillsammans med assistenten tagit fram styrkort för enheten. Man har valt att ha kvar de mål man redan haft tidigare, och sagt att de som inte var fullföljda skulle fullföljas. Det finns också mål i uppdrag från politikerna, tex. att inte anställa utan kompetens. Den största kostnaden är just personalen.

En framgångsfaktor på kommunövergripande är just högre kompetens. Vissa mål man satt är redan uppfyllda, de har man bara lyft in i styrkortet. Om ett mål inte skulle uppfyllas så får man helt enkelt visa varför man inte uppfyllt målet, och så får man ta med sig underskottet till nästa år, säger platschefen på enhet A.

Förändringen enheten ville uppnå med styrkortet var att alla perspektiv skulle vävas in vid värderingen av verksamheten, det ska vara en bra verksamhet för det övergripande målet. Det som enheten konkret ska mäta är kvaliteten, det ska gå att följa varje barns lärande, man ska göra dessa mätningar genom att barnen gör portfolio som man sedan följer upp. Mätningarna ska kunna besvara frågan "Vad lär sig barnen här?". Det handlar om att tydliggöra lärandet. Verksamhetens mål har inte förändrats med styrkortet, dessa är samma som innan man började med styrkortet. Det har varit tidskrävande att ta fram handlingsplaner, men platschefen tror att det kommer att ta samma tid som tidigare med verksamhetsarbetet. "Man gör det när man ska göra det."

Styrkortet har introducerats för personalen genom platschefen. Det finns inget direkt motstånd, någon tycker dock att det verkar jobbigt och undrar vad det ska vara bra för.

Platschef A anser att styrkortet är ett sätt att styra, då det styrs av politiska mål som man sedan mäter för att se om man har lyckats (Intervju utförd 2006-05-04, Bil. 2).

4.3.5 Platschef B

Styrkortet infördes 2005 på "platschefsnivå" och de utarbetar det just nu på "arbetslagsnivå". Tidigare arbetade de på "traditionellt" sätt med budget och olika handlingsplaner ålagda från bl.a. skolverket och kommunen. Tanken med styrkortet är att man inte bara ska titta på "siffror och plus och minus" utan man ska se på verksamheten och hur man uppnår målen. Tidigare arbetade de inte på samma sätt med mål och mått utan då satt var och en för sig och gjorde dessa mätningar. Tanken är nu att man ska sammanföra allt uppifrån och ner. Målen är samma som tidigare men med struktur blir de mer konkreta. Förut var målen mer "yviga" det var långa formuleringar, "man kan säga att det var mer lek med ord". Nu kan man ställa sig frågor som: "Har vi uppnått målen?" "Hur långt har vi uppnått det?".

Nackdelar med styrkortet är att det kan bli så "ordfattigt" så det blir inte plats för någon fördjupning utan bara ja eller nej. Platschef B kan inte uttala sig vilket styrsystem som han/hon föredrar eftersom de ej sett konsekvenserna med det balanserade styrkortet. När det kommer ner på den personliga nivån kan man se konsekvenserna. På platschefsnivån är det inte någon större förändring. Skillnaden är att man inte tidigare styrts från en mall utan tidigare hade arbetslagen egna utvärderingar. B tycker att bra styrning är när man har klart definierade mål som alla i organisationen kan förstå och ta till sig och omsätta i sin verksamhet.

"Implementeringen" har skett stegvis från ledningsnivå, platschefsnivå och nu arbetslagsnivå. Detta för att det är en stegvis process att lära sig "tänket". Det tar tid att utforma ett system så att alla tänker lika. Målet med styrkortet är att kommunen ej ska fixera sig på siffror. De har inte satt så stora förändringar ännu eftersom det varit på ledningsnivå och där är arbetssättet inte nytt. På sikt är det meningen att det ska bli förändringar vad det gäller t.ex. vanor och rutiner. Målen ska vara så att man kan göra konkreta mätningar och på så sätt se om de uppnått målen. Om inte enheten lyckats måste en analys göras till varför de inte uppnått målen, detta för att utvärdera kvalitén.

Kommunalråd har en vision om att styrkortet ska finnas så att vilken medborgare som helst

ska kunna se om de uppnått målen i de olika verksamheterna.

Vid delårsbokslutet i mars hade kommunen en uppföljning, och då gjordes en analys om man trodde att de kommer att uppnå målen vid årets slut. Om enheten inte tror det måste de ange en förklaring, trots det ligger målen fast. Men, säger platschef B, detta är ett bra sätt för personalen att påvisa att de inte kan nå de krav som är satta med de resurser som de blivit tilldelade. Målen är fastställda men om de inte uppnått ett mål under en längre tid måste man omvärdera målet. Det kanske är ett felaktigt mål. Målen är inte nya utan bara införda i styrkortet.

Jämfört med tidigare styrsystem tar det inledningsvis mer tid, men på sikt ska det ta mindre tid. Respondenten anser att överlag är de positiva i organisationen till styrkortet. "De ser det som en utmaning och att det är mer konkret." Det ska finnas ett standardiserat system för att utvärdera insatser och mål.

Ekonomi blir naturligtvis i slutänden det som är avgörande, säger respondenten. Man kan visa upp verksamheten på ett annat sätt, man kan inte bara räkna i kronor och öre. Utan det handlar om att mäta vad man får ut av sina slantar. Man ska kunna jämföra de olika delarna i verksamheten med varandra och se orsakerna bakom varför vissa är bättre än andra.

Att Vellinge kommun har en stark majoritet anser respondenten utgör bättre förutsättningar. Även att de har utlagt mycket på entreprenad eftersom de har lärt sig tydligheten och att sätta mål (Intervju utförd 2006-05-04, Bil. 2).

4.4 Intervjuer medarbetare

4.4.1 Medarbetare C

Enheten har blivit informerad om vad styrkortet innebär och hur det ska fungera. Informationen har kommit i form av utbildningsdagar med Leif Persson, Serkon och Ann-Christin Garnå chef i M-nämnden. Under året 2006 ska man diskutera sig fram till exakt hur man ska använda styrkortet i enheten, år 2007 ska man börja "på riktigt".

Inledningsvis tyckte personalen att det kändes som en börda. "Kommer det nu ytterligare en uppgift, vi som redan håller ett högt tempo. "Inte det också!" Men eftersom man anser att platschefen är så duktig på sin sak så är man idag övertygade om att det kan vara bra för skolan. Medarbetare C menar att det får personalen att tänka efter. Det är även sagt att man i gengäld ska dra ner på något annat såsom verksamhetsberättelse. Styrkortet ska uppfattas

som hjälp för medarbetarna.

Personalen har inte alls varit delaktig i arbetet med att ta fram mål i styrkortet för enheten. I de individuella styrkortet som på sikt ska finnas för varje anställd ska personalen vara med och utveckla. Medarbetare C menar att det innebär en personlig höjning när man ser att man kan arbeta mot mål och uppfylla dessa. Samtidigt menar medarbetare C att det inte innebär så stor skillnad mot hur man tidigare arbetat. Utvecklingssamtalen fortsätter och dessa blir en del av styrkortet istället.

Alla har varit och är insatta i den budget man arbetar efter och denna ligger som grund när man sätter målen. Dvs. skolan sätter mål efter vilken budget man har. "Om man inte lyckas uppnå målen så ändrar man dem", säger C. Medarbetare C menar att då har det satts mål som kanske är för svåra att uppnå eller så saknar man de resurser som skulle krävas för att målen skulle uppnås. Medarbetare C vet inte exakt vad som ska mätas på skolan men tror att det kan ge effektivare personal, alla måste hjälpa till (Intervju utförd 2006-05-04, Bil. 4).

4.4.2 Medarbetare D

Intervjun genomfördes i ett rum med 3st medarbetare närvarande, det var två av dem som svarade på våra frågor.

Det har varit två informationstillfällen för medarbetarna. Informationen om styrkortet anses ha varit väldigt allmän. Medarbetarna undrar också varför det var "gubbar från kommunen" som informerade och inte deras platschef. De är av uppfattningen att det hade känts lättare om det varit platschefen.

Målen som är satta känns som väldigt övergripande det finns mycket som de saknar, det känns ofullständigt. "Det märks att det är platschefen som varit med och inte vi." Politiker och ledning har inte alls varit ute och tittat på verksamheterna innan de har satt upp målen. På det stora tycker man att det redan tidigare varit en bra enhet, politikerna har varit "hyfsat generösa", det känns dock att det är väldigt centralt styrt. Det finns mycket "tycker dom" i verksamheten. Det känns inte heller som det är något direkt nytt, kursutvärdering av eleverna, utvecklingssamtal, det är sånt som man alltid har gjort. Medarbetarna menar att det styrs mycket uppifrån, "allt måste komma uppifrån, vi har inte själv fått ge några synpunkter". Det finns därför en stor osäkerhet mot styrkortet, man vet inte vad, när, hur

och varför det ska införas. Medarbetarna är inte heller helt överens om vad frihet innebär, man vill ha fler elever på skolorna, men för vissa handlar frihet om valfrihet.

Vissa saker tycker man låter bra med styrkortet såsom att man kanske tar sig mer tid att fundera på vad som är bra för verksamheten. Kanske man tvingas plocka ut de saker som är viktiga. Startar ett "tänk", en process, men att det ska nå upp till övergripande vision verkar svårt. Ledningen vill gärna tro att det är en platt organisation, men det är som en väldigt smal trappa och allt måste hela vägen upp och sedan ner igen. Medarbetare på enhet D anser också att arbetet med styrkortet säkert kommer att påverka dem, men kanske inte i den riktning som det var tänkt. Man menar att den administrativa kostnaden redan är "usel" och "för slimmad", nu innebär införandet av styrkortet en kompetensutveckling som gör att det inte finns pengar kvar till fortbildning inom eget område (Intervju utförd 2006-05-04, Bil. 4).

4.4.3 Medarbetare E

Intervju i fikarummet med 4 medarbetare närvarande.

Styrkortet presenterades för medarbetare under en halvdag. De fick då se styrkorten och höra den övergripande visionen samt den vision som "rör dem". Informationen har inte varit speciellt bra, den var kortfattad och inte pedagogiskt bra. Man glömde också att berätta att det inte bara var mål och mått som skulle tas fram utan också handlingsplaner. Det har inte heller framkommit hur och när och varför detta är bra för skolverksamheten. Planen med styrkorten för denna enhet är att de ha fått upp punkter, mål, till hösten 2006. Medarbetarna har blivit tillsagda att välja mål som går att utvärdera. De har inte själva fått vara med och utforma enhetens övergripande kort. Det har platschefen gjort utifrån M-nämndens kort. Till hösten ska arbetslag sätta sig tillsammans för att göra sina styrkort. Inställningen till styrkorten har inte varit positiv. "Det var sånt man använde i industrin för 10-12 år sedan som inte fungerade. "Varför ska vi ha det nu?"

Medarbetare E menar att till hösten införs ett helt nytt skolsystem som skolverket beslutat om, detta anser medarbetarna vara mer intressant än ett styrkort. "Det fungerar inte på det sättet i en skola, allt i styrkortet ska ju vara mätbart. Viktigt när man arbetar med människor och som här elever är att se kreativiteten, personligheten; hur ska man kunna mäta detta?"

Det stämmer inte överens med det som är tydligt i vår värld. Det känns väldigt fel, det finns ingen modell som kan fungera så strukturerat i den skola som i industrier." Medarbetare E menar att det är klart att för ledningen är det viktigt, de ekonomiska måtten, för hur ska annat kunna mätas så att det ger en rättvis bild. E förklarar vidare om tex. en elev nästan är godkänd i ett ämne, vid en mätning så skulle det innebära ett icke godkänt. Samma gäller vid utskick av enkäter till elever, men det är subjektivt värde, samt undrar E hur eleverna påverkas av enkätundersökningar.

Medarbetarna har diskuterat om man inte når upp till målen som är satta, vad blir konsekvenserna då? Läger man då de målen till sidan och gör upp nya mål som man lättare kan uppnå. Man har på enheten arbetat med egna mål och utvärderat dessa själv, tittat på vad man gjort, hur man arbetat, hur ska jag arbeta för att nå upp till mina egna mål? Vid ett införande av styrkort menar medarbetare E att om man inte når upp till målen på grund av för lite arbetstimmar, för lite datorer då borde konsekvensen bli att man får det till nästa år så att man kan uppnå målen. Men så fungerar det ju inte, så vad ska det då ge. Inget bra resultat innebär ingen förändring. Om det inte blir konsekvenser på övernivå, så borde det inte bli det för oss heller.

Man har också diskuterat de övergripande målen för enheten där ett är att öka antalet elever, men då menar medarbetarna att då behövs det fler lokaler. Flexibiliteten som finns med salarna kan inte utnyttjas. Kan innebära kortare luncher för både personal och elever för att hinna med att byta sal. Medarbetare E menar att målen som är satta på en övergripande nivå tar inte hänsyn till hur de som arbetar på enheten ser på verksamheten. Än så länge har det inte påverkat dagliga arbetet för medarbetarna. De är av den uppfattning att "någon har blivit såld på det att detta är ett bra sätt, och lyckats sälja det till kommunen". Alla ska vara ansvariga för de övergripande målen i kommunen, det innebär för oss att ingen är ansvarig. Medarbetarna känner det som om det är bortkastad tid som skulle kunna användas effektivt i deras "vanliga" arbete istället. Man ifrågasätter även visionen som kommunen har. Här är friheten större; frihet till vad, frihet från vad? Eller som en medarbetare uttryckte det; "*I Vellinge är friheten så stor att man får börja med stor bokstav i mitten av en mening*" (Intervju utförd 2006-05-04, Bil. 4).

4.4.4 Telefonintervjuer

För att kunna återge dessa tre intervjuer har vi valt att skriva såsom intervjuerna framfördes och således inte gjort sammanfattning som vid tidigare intervjuer.

Telefonintervju 1

Ringer upp enheten och presenterar vårt arbete och frågar om vi får ställa några frågor om balanserat styrkort.

- ✓ När infördes balanserat styrkort på enheten?

Vi började för två månader sedan. I höstas var det en man ute från kommunen och informerade. Utbildningen var i princip att sitta och lyssna.

- ✓ Om du jämför med hur ni tidigare arbetat, vad innebär det för skillnader med att nu arbeta med styrkortet?

Det känns lättare.

- ✓ Hur menar du då?

Det blir mer uppspaltat hur vi ska arbeta. Vi vet vad vi ska arbeta för.

- ✓ Har ni varit med att ta fram era styrkorts mål och mått för verksamheten?

Ja

- ✓ Vad är det ni mäter i er verksamhet?

Hur menar du?

- ✓ Hur ska ni mäta vad ni uppnår, dvs. om når upp till de målen ni satt?

Mäta...vet inte, jag har faktiskt ingen aning.

- ✓ Om ni inte når upp till satta mål, vad blir konsekvensen av det?

Du, det vet jag faktiskt inte.

- ✓ Hur har inställningen till kortet varit?

Alltså, det är ju rätt så nytt.

- ✓ Tack för du tog dej tid!

Ja, men det var ju inte mycket jag kunde svara på, om jag hade fått en tid kanske imorgon så kunde jag ju läst på lite. Skratt...

- ✓ Det gör inget, vi är tacksamma för att du ville ställa upp.

Tackar en gång till och avslutar samtalet.

Telefonintervju 2

Ringer upp enheten och presenterar vårt arbete och frågar om vi får ställa några frågor om balanserat styrkort.

- ✓ När infördes balanserat styrkort på enheten?

Alltså du jag vet knappt vad det är, har ingen aning om vad det är. Vänta lite (Hallå, är det någon som vet vad balanserat styrkort innebär och som kan svara på några frågor. Svar från någon; det var väl det en man från kommunen var ute och informerade om.

Då får du komma här och svara på några frågor.

Hej! Det är NN.

Presenterar mig och vårt arbete.

- ✓ När infördes balanserat styrkort på enheten?

Vi jobbar inte alls med det, vi har fått information om att vi ska använda det, men vi gör det inte. Men vänta så ska du få prata med en som vet mer.

Hallå!

Presenterar mig och vårt arbete.

- ✓ När infördes balanserat styrkort på er enhet?

Vi arbetar ännu inte med det. Vi har fått en dags utbildning med någon från kommunen. Vi har inte tittat direkt på mål och så, för verksamheten i arbetslagen, vi har bara tittat på platschefens kort.

- ✓ Om du jämför med hur du tidigare arbetat, vilken förändring skulle arbete med styrkort innebära?

Ja, skillnaden är väl att man sätter mål, men det har vi gjort hela tiden, det är nog ingen skillnad. På min tidigare arbetsplats arbetade vi på liknande sätt.

- ✓ Använde ni er av balanserat styrkort där?

Nej, vi arbetade med mål och så, men det hette inget speciellt.

- ✓ Vad är det ni ska mäta i er verksamhet?

Det vet jag inte.

- ✓ Om ni har sätter ett mål för er verksamhet hur ska ni då följa upp om ni når upp till det?

Ingen aning.

- ✓ Har ni pratat om vad det blir för konsekvens om man inte når upp till målen?

Alltså, vi ska nå upp till målen.

- ✓ Hur tycker du att inställningen har varit till ett införande av balanserat styrning?

Det har varit bra, det är bra att det finns ett mål för alla att arbeta efter.

Telefonintervju 3

Ringer upp enheten och presenterar vårt arbete och frågar om vi får ställa några frågor om balanserat styrkort.

- ✓ När infördes balanserat styrkort på enheten?

Vad hette det?

- ✓ Balanserat styrkort.

Jag kan inget om detta vänta lite ska jag hämta någon annan.....Kan du ringa om en kvart?

- ✓ Presenterar mig och vårt arbete och frågar när infördes balanserat styrkort på enheten?

Vi har inte infört det ännu, vi har bara fått information om det.

- ✓ Hur mycket information har ni fått?

Vi har fått 1-2 timmars information på en planeringsdag. Vi skulle ha infört det men har ej hunnit. Det finns en enhet som börjat med det.

- ✓ Hur är det tänkt att ni ska använda styrkortet, vet du det?

Det ska vara ett för hela enheten och sedan ska varje avdelning ha vars ett.

- ✓ Kan du se att ni kan ha nytta av det?

Jag tror det. Man sätter ju upp mål för avdelningen som man sedan ska nå.

- ✓ Hur är inställningen till balanserat styrkort?

Jag tycker det är positivt, men det är svårt att säga (Intervjuer utförda 2006-05-08).

5. Analysdel

Detta kapitel börjar med en sammanfattning av intervjuerna. Därefter analyseras synen på balanserat styrkort genom sammanfattningen av intervjuerna. Det jämför vi med vald litteratur.

5.1 Sammanfattning intervjuer

Politiker i M-nämnden säger att det balanserade styrkortet väver samman verksamheten, nya perspektiv gör att kommunen tvingas fokusera på det som är viktigt och då inte bara på ekonomin. Styrningen upplevs idag som förenklad, uppföljningarna speglar en mer sammansatt verklighet. Det har hela tiden upplevts som positivt från politikerna, men nu är det än mer positivt. Tidigare fokuserades det mest på budget, nu kan politikerna med hjälp av styrkortets perspektiv se framåt. Det finns dock en undran om hur långt ner i organisationen man verkligen kommer. Det anses vara viktigt att komma ända ner till arbetslagsnivå. Det är ingen mening med att sätta mål som enkelt kan uppnås, det leder inte till något. De säger att det krävs erfarenhet för att hitta balansen mellan realistiska mål samtidigt som målen ska vara en utmaning. Kommunen har sedan tidigare styrt med mål, så helt nytt tänkande innebär det inte.

Intervjuerna på ledningsnivå visade att man är medveten om att processen drivits fram snabbt, men att man har varit noggrann med att alla ska omfattas av modellen. I kommunen fanns det sedan tidigare mål, dessa var dock inte definierade och det fanns ingen struktur. Ledningen har arbetat på liknande sätt med kvalitetsmätningar och målstyrning. I styrkortet finns mål som redan tidigare fanns. Ledningen säger att målen måste vara långsiktiga och uppnåbara så att man kan sträva mot att uppnå dessa, i likhet med vad politikerna ansåg om målen.

Genom intervjuerna med förvaltningsdirektörerna så framkom inget som inte redan ledningen hade framfört. Ledningen och förvaltningsdirektörerna har ett starkt samarbete. På dessa nivåer kunde man inte urskilja någon större hierarkisk skillnad. Åsikterna angående styrkortet var i princip identiska och det har kanske sin förklaring i att man arbetat med just styrkortsprocessen tillsammans.

Även på platschefsnivå har man samma "tänk" då det gäller styrkortet. Utbildningen av platscheferna har ledning och förvaltningsdirektör genomfört. Då frågade vi oss om det är

ett eget tänk man har eller om hierarkin är brantare än vad den ger sken av i kommunen. Även på denna nivå talar man i samma ord som på tidigare. Det framkommer under intervjuerna att man inte har helt klart för sig vad införandet innebär och hur styrkortet reellt ska fungera i verksamheten. Mål och mått är inget nytt, men nu ska man studera och reflektera över resultaten på mätningarna. Med mer struktur ska målen bli mer konkreta.

Syftet med det balanserade styrkortet är från politikernivå fram till platschefsnivå att kommunen inte bara ska fokusera på siffror. Debatten vid årsredovisningsgenomgång och budget ska bli intressantare och blir mer greppbart.

Personer från ledningen har vid 1-2 tillfällen (råder viss tvekan om hur många gånger) varit ute på verksamheterna och informerat om balanserad styrning. Det har varit envägskommunikation, dvs. medarbetarna har suttit och lyssnat. Många medarbetare är missnöjda med just hur informationen har varit. Någon medarbetare är övertygad om att styrkortet är bra för verksamheten, detta eftersom man har en så duktig platschef. Andra vet inte alls vad balanserat styrkort är eller om de fått information eller ej.

Att arbeta med mål innebär dock ingen förändring, möjligen namnet balanserat styrkort.

En uppfattning är att det ska ge effektivare personal, men hur det ska uppnås eller hur man ska kunna mäta det finns det ingen uppfattning om. Några undrar över vad, när, hur och varför det ska införas och vad det kan ge verksamheten. Det finns frågor om vilka konsekvenser det får om man inte uppnår målen.

Modellen uppfattas som något som användes i industrin för 10-15 år sedan men som inte fungerade. Medarbetarna har inte varit med och satt målen för verksamheten vilket vissa också visar missnöje mot. Ledningen borde först varit ute och undersökt och analyserat verksamheten och sedan tagit hänsyn till det innan de utformade målen. Målen som medarbetarna vill ha överensstämmer därför inte med de satta målen. Alla ska vara ansvariga för de övergripande målen, för medarbetarna innebär det att ingen är ansvarig.

Vi har fått många tvetydiga svar då det gäller om målen ska ligga fast eller inte. Vissa menar att de ligger fast och en del säger att märker man att inte budgeten räcker till så ändrar man målen. Någon säger att om man inte uppnått målen inom viss tid så är de inte realistiska och då får man värdera och formulera om målen. Dessa olika svar har förekommit på alla nivåerna i kommunen.

5.2 Analys

5.2.1 Vellinge kommun och balanserat styrkort

Kaplan och Norton (1999) menar att med traditionell styrning utgår man från ekonomiska mått som är kortsiktiga och ensidiga. Balanserat styrkort däremot tar hänsyn till fler dimensioner av organisationen och översätter dess strategi och vision till mål och mått. De menar även att styrkortet ska vara ett hjälpmedel att kunna förmedla vision och strategi i hela verksamheten på alla nivåer. Detta ska leda till ökat engagemang på alla nivåer kring målen och hur man ska uppnå målen.

Genom att ”implementera” balanserat styrkort ska den kortsiktighet som budgetstyrningen kännetecknar motverkas. Det ska ske genom långsiktiga perspektiv. (Jacobsson & Thorsvik, 2002).

Vellinge kommun anser att de har ”implementerat” balanserad styrning i kommunen och detta väldigt snabbt. Leif Persson, ekonomikonsult, SERKON, hade positiv erfarenhet av detta genom tidigare arbete i Länsstyrelsen. Det medförde att en grupp på fyra herrar vid namn Gert Åberg, personaldirektör, Kenneth Jönsson, ekonomidirektör, Leif Persson, ekonomikonsult samt Stefan Jönsson, VD SERKON startade arbetet med att införa balanserat styrkort. De började med att titta vad det fanns för mål och vision i kommunen och utifrån detta satte de mallen till det övergripande styrkortet. Därefter är det politikerna som står för innehållet i ”rutorna”. De har tidigare arbetat med målstyrning och kvalitetsuppföljningar. Jönsson, ekonomidirektör och Persson, ekonomikonsult menar att det nu fokuseras mer på kvalitet och inte som tidigare bara ekonomi. Diskussionen kring budget och årsredovisning har blivit intressantare, debattnivån har höjts.

Jönsson, ekonomidirektör säger att genom att få struktur på målen skulle kommunen få styrningen att hänga ihop. Garnå menar att det var en modell som passade kommunen, man har tidigare letat efter en modell som knöt ihop de kvalitetsuppföljningar man gör. På ledningsnivå pratas det i övrigt inte så mycket om styrning. Platschef B menar att man tidigare arbetat med mål och egna utvärderingar i arbetslagen. Styrningen har inte förändrats i Vellinge då målstyrningen redan fanns och besluten fortfarande är ”topp” styrda. Förändringsarbetet påbörjades redan vid ”balans 94”. Då gick de igenom hela organisationen och dess styrning. I och med detta började arbetet med att konkurrensutsätta kommunens verksamhet.

Som vi påpekat är en av anledningarna till att införa balanserat styrkort att motverka kortsiktigheten som budgetarbetet medför. Trots detta saknade en del av respondenterna fler långsiktiga mål. Flertalen av målen är redan uppnådda vid tidpunkten vid införandet. Det framkom även att det i slutänden är budgeten som är avgörande. Vad är tänkt att de ska uppnå med modellen? Så långt som de har kommit i införandeprocessen i dag, har de inte lyckats med att förmedla visionen och strategin i hela verksamheten.

Det är lätt hänt att den mesta energin läggs ned på att ta fram styrkortet. Litteraturen handlar också till största delen om utvecklingsfasen. Under utvecklingsfasen brukar det också förekomma en hel del värdefulla diskussioner. Förhoppningsvis får de som deltar i dessa till exempel en mer gemensam bild av verksamheten och av vad som behövs för att nå organisationens mål. (Ekonomistyrningsverket, 2000). Vi anser utifrån den information vi fått att medarbetarna borde kunna tillföra en del i dessa diskussioner.

5.2.2 Strategier för förändring

5.2.2.1 Top down

Förändringar i omvärlden har lett till att man även inom den offentliga sektorn behöver uppmärksamma framgångsfaktorer på lång sikt och att ekonomiska mått endast ger besked om sådant som redan skett. (Utvecklade styrdialoger, 1999). Det är svårt att göra stora förändringar inom ekonomistyrningen, invanda mönster är svårt att förändra.

Författarna Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att ledningen inte kan analysera alla händelser och möjligheter på förhand. Organisationen består av många människor, ledningen måste då ha så koncentrerad makt så att de kan tvinga igenom "sin" strategi. I organisationen kommer det alltid att finnas maktfickor som ledningen inte kan kontrollera. Dessutom kan ledningen aldrig säkert veta att medarbetarna går i den riktning som strategin innebär. Det krävs av ledningen att de kan bygga laganda och engagemang, det är ett måste för att styrkortet ska bli effektivt, men detta är bara första steget. (Ibid) Kaplan och Norton (1999) säger att man börjar utformningen av styrkortet i ledningen, men att man sedan måste sprida sin vision och strategi till hela organisationen. Genom att kommunicera strategin och koppla den till personliga mål skapar styrkortet samsyn och engagemang bland organisationens samtliga medlemmar.

I Vellinge kommun har processen drivits fram snabbt men Jönsson och Persson

poängterade att de varit noggranna med att alla ska omfattas av modellen och att den ska vara accepterad av oppositionen. En anledning till att man kunnat driva processen så snabbt är att man använde det som redan fanns, det skapades inte något nytt.

Vid M-nämnden fick man iden om styrkortet presenterat för sig av personaldirektör Åberg och ekonomikonsult Persson. Förvaltningsdirektör Garnå satte samman ett övergripande kort för M-nämnden. Även Garnå menar att det inte är något nytt som införts, utan man har lagt in det man även tidigare gjort i en modell. Vidare har staben specificerat verksamhetsmål i de olika verksamheterna. De övergripande målen har använts och man har brutit ner dessa till verksamhetsnivå. Det var cheferna som först testade metoden. Platscheferna utbildades i sin tur av förvaltningsdirektör Garnå och ekonomikonsult Persson. Därefter har platscheferna tillsammans med sina assistenter tagit fram styrkort för enheten.

Top-down modellen lämpar sig inte i "civila" organisationer, skriver Bourgeois och Brodwin. De skriver om flera anledningar till detta bl.a. att ledningen inte kan analysera alla händelser och möjligheter på förhand. Ledare på mellan nivå kan undvika att delge all information och sätta för låga mål för att lyckas uppnå dem. Strategier kan tolkas på olika sätt vilket medför att man strävar mot olika mål. Det kan förefalla sig så att anställda på lägre nivå i organisationen inte tycker om tillvägagångssättet men kan samtycka till innehållet i förändringen. (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Några av medarbetarna i Vellinge kommun ansåg att målen är satta på övergripande nivå och att det inte tas någon hänsyn till hur de ser på verksamheten. Litteraturen vi använt påpekar att medarbetarna måste involveras mer i det direkta arbetet med utformningen av styrkortet. Det saknade en del av de medarbetare vi intervjuat, vilket leder till att visionen inte upplevs som deras. Kommunens övergripande vision lyder bl.a. "Här är Friheten större". Medarbetare frågade sig vad detta innebär. *Frihet till vad? Frihet från vad?* Eller som någon uttryckte det; " *I Vellinge är friheten så stor så att man får börja med stor bokstav i mitten av en mening*".

Det vi frågar oss är hur detta påverkar arbetet med styrkortet, då man tydligen har en skild uppfattning om vad frihet egentligen innebär. Det framkom också att det kan ha olika innebörd för olika individer. Detta tror vi kan leda till att man i slutändan arbetar mot olika

visioner. Detta påpekades även av medarbetarna som menade att styrkortet kommer att komma att påverka organisationen, men inte i den riktning som det var tänkt.

Detta visar tydligt hur olika tolkningar av visionen kommer att leda till att man inte strävar mot samma övergripande vision.

Medarbetarna menar att det styrs mycket uppifrån, "allt måste komma uppifrån, vi har inte själv fått ge några synpunkter". Medarbetarna menar att då målen är satta på övergripande nivå så tas det ingen hänsyn till hur de ser på verksamheten. De upplever det som att alla beslut måste komma uppifrån. Dessa synpunkter visar att organisationen kan som de själva säger, "köra på" när de har beslutat om något. Det gör att införandeprocessen går snabbare än om de tagit hänsyn till ett bredare underlag vid införandet. Detta kan medföra att motivationen bland medarbetarna blir låg. Vid några av intervjuerna med medarbetarna framkom detta problem. De ser inte hur de kan påverka strävan mot det gemensamma mål som finns. Medarbetarna har en känsla av att det är "vi" och "dom".

Områden som skola, barnomsorg, vård och äldreomsorg är komplexa verksamheter som är svåra att styra utan gemensam värdegrund. Sanderberg och Sturesson(1996) menar att de har praktisk erfarenhet av att det inom organisationer är svårt att få till stånd en positiv verksamhet som bygger på mångfald och kreativitet istället för likriktning och tvång .

Vi fick den uppfattningen att det finns vissa kommunikationsproblem i organisationen. Det som förekommer är ofta envägskommunikation. Detta blev väldigt tydligt vid intervjuerna med personer i ledningen. Såväl ekonomikonserter som platschefer har exakt samma uppfattning om hur styrkortet ska fungera. Ledningen är väldigt engagerad i frågan vilket är positivt enligt Jacobsen (2002). Även Selznick (1968) poängterade att ledarskapets största uppgift är att påverka den sociala tolkningen av organisationens syfte och på så vis skapa värdegemenskap. Däremot var medarbetarna av lite olika uppfattning. Vi ställer oss frågande till varför personalen vet så lite om balanserat styrkort när de redan införde balanserat styrkort till budgeten 2005.

Vi fann det dessutom anmärkningsvärt att de enheter vi fick tips om att granska, för att de arbetade så strukturerat efter modellen, hade minst kunskap hos medarbetarna om modellen, i några fall, ingen kunskap alls.

Även detta fenomen är ett tydligt tecken på hur ett införande genom Top-down kan

innebära att styrkortet stannar på ledningsnivå. Det blir även en orsak till varför synen på styrkortet skiljer sig mellan olika nivåer i organisationen.

5.2.2.2 Bottom up

Bottom up-modellen däremot inriktar sig på hur man kan utveckla humana och demokratiska organisationer. De försöker komma ifrån att det bara är ledningen som kan påverka förändringen istället vill de att de anställda ska få inflytande. Det läggs stor vikt vid att alla grupper i organisationen ska vara delaktiga vid en förändringsprocess. Det ökar möjligheten att synpunkter kommer fram vilket oftast leder till att bra beslut kan fattas. Organisationsutvecklingen/bottom-up betonar att människor vill utvecklas, att anställda vill bidra att organisationen går bra och att känslor är lika viktiga som rationella argument.

Polisen i Malmö har infört balanserat styrkort enligt bottom-up, det projektet ses i dag som lyckat (Lundén et al., 2003).

Hur man väljer att införa styrkortet kan alltså påverka acceptansen för balanserat styrkort i verksamheten, och det påverkar sedan om det blir lyckat eller ej. Fördelen med top-down är att det går betydligt snabbare att införa än med bottom up, vilket vi också kan se i Vellinge kommun. Författarna, Lundén och Swahn, fann att det fanns ett samband som visade att "implementering" enligt bottom-up gör att styrkortet får en bättre förankring hos personalen och därmed fungerar bättre i den dagliga verksamheten.

Bottom-up baseras på medinflytande från personalen och ett mer decentraliserat beslutsfattande. Det är inte ledningen som ska sprida redan färdiga strategier utan styrkortet ska användas som ett stöd för verksamheten på lägre nivåer. Styrkortet ska ses som en metod för enheten att prioritera och styra det egna arbetet. (Ekonomistyrningsverket, 2000). Vellinge kommun har även påbörjat arbetet med att få ner styrkortsmodellen till medarbetarna. Personalen vid enheterna har inte varit med och tagit fram styrkortet för enheten. De har fått se styrkortet och den vision som "rör dem". När de individuella styrkorterna ska utformas så ska medarbetarna vara med och utveckla dessa. Informationen om modellen har skett i form av utbildningsdagar med ekonomikonsult Persson och förvaltningsdirektör Garnå.

Själva styrkortsmodellen ska beskriva organisationens vision och strategi. Det ska vara språket för organisationens diskussioner. Det är människorna i organisationen som ska

översätta visioner och strategier till konkreta handlingar.(Olve et al., 1999). Effekten ska komma av människorna på alla nivåer i organisationen. Medarbetarnas syn på styrkortet kan således påverka ett eventuellt införande av modellen. Det kan bero på flera aspekter som t.ex. bristande kommunikation och för centralt styrd verksamhet. Detta kan i sin tur leda till ointresse och motvilja att arbeta med styrkort (Ekonomistyrningsverket, 2000).

5.2.3 Förändring som imitation av moden

Organisationer övertar ofta populära organisationsmoden och trender. Kjell Arne Røvik menar att de organisationer man vill likna tar man efter, samt innebär det att man tar avstånd från de organisationer man inte vill förknippas med (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Nørreklit (2000) menar i sin artikel att företag har en tendens att hänga på trenden och ta fram ett styrkort utan att veta vad de vill uppnå. Detta kom även Lewy (1998) fram till vid sin studie, de menade att man först bör veta vad man vill uppnå innan man tar fram ett styrkort. Leif Persson, Serkon, har tidigare arbetat med styrkortsmodellen vid en statlig myndighet. Det var han som i Vellinge föreslog att detta kunde vara en modell för kommunen. Ledningen ansåg att det var ett bra förslag. Arbetet med att ta fram ett styrkort påbörjades.

De har utlagt mycket på entreprenad vilket gör att de efterliknar den privata organisationen. I och med detta signalerar de vilka de vill efterlikna eller visa avstånd till. Det känns som om de hänger på trenden utan att veta vad de vill uppnå. Tillför denna modell något för Vellinge kommun eller imiterar de bara något för att det ska se ut som de även lyckas bra med balanserat styre.

6. Slutsatser och reflektion

Detta sista kapitel börjar med våra slutsatser som vi tagit utifrån analysen. Därefter följer en reflektion över arbetet. Kapitlet avslutas med förslag till fortsatt studie.

6.1 Slutsatser

Utifrån genomförda intervjuer har vi försökt bilda oss en uppfattning om hur införandet av styrkortet har genomförts samt hur synen är på det balanserade styrkortet på olika nivåer i Vellinge kommun. Genom vår undersökning kan vi konstatera att informationen om balanserat styrkort har varit bristfällig till medarbetarna. Många visste inte alls eller väldigt lite om balanserat styrkort. Att styra mot mål har inte inneburit något nytt för Vellinge kommun. De har arbetat på liknande sätt innan införandet av styrkortet. De har arbetat med olika kvalitetsuppföljningar genom enkätundersökningar och med olika verksamhetsuppföljningar. Det man idag gör annorlunda är att uppföljningarna knyts ihop och används i diskussioner vid bokslut och budgetarbetet. Kommunen har använt samma mål och vision som tidigare redan fanns i organisationen. Dessa har man sedan lagt in i styrkortet. Intervjuerna bekräftar att ledningen har tagit fram den övergripande visionen och strategin.

Vellinge kommun har använt sig av top-down modellen vid införandet, alltså de har på ledningsnivå genomfört förändringen utan att ta in synpunkter från annat håll. Ledning, politiker, förvaltningschefer och platschefer har lika syn på styrkortets syfte. Man delar även en positiv bild av hur modellen ska användas.

Medarbetarna har en annan syn på styrkortet. Många har ingen vetskap om hur det ska fungera, andra är negativa till både modell, visioner och syftet med modellen. Den barriär mellan ledning och verksamhet som vi inledningsvis diskuterade, finns inom de verksamheter vi studerat i Vellinge. Det går därför inte att säga att Vellinge kommun har ”implementerat” balanserat styrkort. Det är snarare så att man befinner sig i en problematisk del av införandeprocessen.

Syftet med vår uppsats var att studera hur införandet har genomförts och om det finns skillnader på synen av styrkortsmodellen. Undersökningen har genomförts i den mjuka förvaltningen i Vellinge kommun, från politiker nivå till enhetsnivå.

Slutsatserna utifrån vårt syfte är att införandeprocessen av balanserat styrkort har lett till att synen på modellen skiljer sig mellan två nivåer i organisationen. Personer i ledande ställning delar en uppfattning, medan medarbetarna delar en annan uppfattning av modellen. Detta problem har uppstått då medarbetarna inte varit så delaktiga som det enligt litteraturen krävs vid ett införande av balanserat styrkort.

6.2 Reflektion

Vellingeborna ligger över riksgenomsnittet när det gäller eftergymnasial utbildning, de är rankade fyra i Sverige efter störst andel miljonärer 2004 och vid sammanräknad förvärvsinkomst är de rankad nio i Sverige 2004. Detta är inget vi i uppsatsen tar upp då det delvis ligger utanför vårt syfte. Men vi tycker det är intressant att Vellinge är högt rankade både vad det gäller privat personer, företagsklimat och vad medborgarna tycker om sin kommun. Vi tror att det påverkar medborgarnas sätt att tänka och bete sig och anger därmed också vilket arbetssätt ledningen i kommunen bör anta.

Vellinge kommun har en stark majoritets styre som gör att de inte behöver förhandla med andra partier utan är de överens så genomför de saker. Den starka majoriteten gör att de kan planera långsiktigt utan att besluten slits upp. Man slipper ”kohandla”.

Vi har diskuterat varför man i en kommun som Vellinge, med ständiga utmärkelser om hur bra de är, varför väljer man en modell som balanserat styrkort. Andersson, J et al., har i uppsatsen ”Diffusion av balanserat styrkort i offentlig sektor” bl.a. kommit fram till att det är främst borgerligt styrda kommuner som adopterat balanserat styrkort.

Vellinge kommun styrs av en stark borgerlig allians. De konkurrensutsätter kommunen och har som mål att lägga ut så mycket som möjligt på entreprenad. Detta kan vara en anledning till att de vill införa balanserat styrkort eftersom de vill efterlikna den privata marknaden. Om vissa verksamheter i kommunen bedrivs i bolagsform i stället för i form av nämnder som tex Serkon, så frågar vi oss om det kan finnas ett egenintresse i att genomföra denna processen. Kan det finnas ett samband mellan borgerligt styrda kommuner som har ekonomi utlagt på entreprenad och ett införande av styrkortet?

Vi har under alla intervjuer på ledningsnivå blivit informerade om hur bra Vellinge är på i princip allting inklusive balanserad styrning. Kan en orsak vara att det blir ytterligare ett sätt att visa för omvärlden hur duktig man faktiskt är här?

Vi anser att målen man satt är aningen för enkla för kommunen att uppnå. Många av målen var dessutom uppnådda redan innan de började med balanserat styrkort. De säger själv att det är svårt att sätta relevanta mål som ska vara både uppnåbara och att man ska kunna sträva mot dem. De anser sig fortfarande vara i en läroprocess.

Om man t.ex. tittar på Click View, så är det ett simuleringsverktyg som tydligt visar om målen är uppnådda eller ej. Det har också visat sig att man väljer mål som redan är uppnådda och mätningar som man redan tidigare mätt. Är det så att man använder sig av mått man tidigare haft eftersom dessa är lätta att ta fram? Finns det då inte en risk att man använder mått som inte visar rätt saker efter styrkortet?

Något som vi inte fått fram med våra intervjuer är vilken konkret effekt ledningen önskar uppnå med styrkortet. Man har antagit en modell för att det fanns personer i ledningen som hade positiva erfarenheter från den. Det skulle vara intressant att undersöka om några år, för att se om styrkortet lyckats frambringa någon effekt.

6.3 Förslag till framtida undersökningar

Det skulle vara intressant att studera Vellinge kommun om några år och undersöka om de kom ner på individnivå med införandet av styrkort. Även att undersöka om miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen införde det i sin förvaltning. Fanns det skillnader i införandet och vilken problematik upplevde miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen jämfört med de andra förvaltningarna. Det skulle också vara intressant att göra en enkätundersökning hos alla medarbetarna för att kunna göra en generell slutsats om deras syn på balanserat styrkort.

Referenslista

- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten*. Lund: Studentlitteratur.
- Brorström, B. & Haglund, A. & Solli, R. (1999). *Förvaltningsekonomi*. Lund: Studentlitteratur.
- Cepro Management Report (1999) *Utvecklade styrdialoger - för effektivare offentlig verksamhet*. Arvika grafiska tryck
- Ericsson, B. & Gripne, A. (2002). *Att införa Balanced Scorecard i kommunal verksamhet*. Stockholm: Kommentus förlag
- Ekonomistyrningsverket. (2000). *Styrkortet i praktiken. Så använder myndigheterna Balanced Scorecard*. Stockholm
- Håkansson, G. (2002). *Att skriva vetenskapliga rapporter*. (4:e uppl.). Copyright Innoventure & Göran Håkansson.
- Jacobsen, D I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. (2:a uppl). Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsson, B. (2002). *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*. (2:a uppl). Stockholm: Santéus Förlag.
- Kaplan, R. S., & Norton, D.P. (1999). *Från strategi till handling: the balanced scorecard*. Oskarshamn: ISL Förlag AB.
- Kommunal Ekonomi. Nr 5 (2004)
- Lindblad, I-B. (1998). *Uppsatsarbete- En kreativ process*. Lund: studentlitteratur.
- Olve, N-G. & Petri, C-J, & Roy, J. & Roy, S. (2003). *Framgångsrikt styrkortsarbete- Metoder och erfarenhet*. Kristianstads boktryckeri AB.
- Olve, N-G. & Roy, J. & Wetter, M. (1999) . *Balanced scorecard i svensk praktik*. Kristianstads boktryckeri AB.
- Sanderberg, B. & Sturesson, J. (1996) *Visionen om den styrbara kommunen - ekonomistyrprocess och styreffekter i kommunen*. Malmö: Liber - Hermods AB
- Selznick, P. (1968). *Modern organisationsteori*. Stockholm: Prisma

Artiklar

- Edenfelt, M. & Hiltmann, G. (1998) *Styrkort med förebilder*. Ekonomi & Styrning nr 5.
- Lewy, C.,(1998), *The Balanced scorecard - The eleventh Commandment*, Management accounting, December 1998, s.34-36
- Lowell, B. & Radnor, Z.(2003). *Success factors for implementation of the balanced scorecard in a NHS multi-agency setting*. International journal of Health Care Quality Assurance. Vol. 16, nr 2, s.99-108
- Nörreklit, H. (2000). *The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions*. Management Accounting Research, 11, s. 65-88.

Uppsatser

- Andersson, J. & Eriksson, P.(2002) *Diffusion av balanserat styrkort i offentlig sektor - en studie av adopterande och icke-adopterande kommuner*. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
- Hettefelt, U. & Karlén, C.(2002) *Balanced scorecard inom kommunal verksamhet - kommunala särdrags inverkan vid appliceringen av den ursprungliga modellen om Balanced scorecard*. Ekonomiska institutionen, Linköping
- Lundén, F. & Swahn, F.(2003) *Balanced scorecard i statliga myndigheter*, Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet
- Juntti, C. & Riekkola, A.(2003) *Ökad kommunikation med balanserat styrkort - en fallstudie i kommunal verksamhet*. Luleå tekniska universitet

Elektroniska källor

- www.scb.se
- www.skl.se "En balanced scorecard bank för kommuner"
- www.vellinge.se

Övrigt material

En programförklaring från Vellinge kommun, Broschyr

Intervju med ekonomidirektör, Kenneth Jönsson 2006-04-11

Intervju med ekonomikonsult, Leif Persson 2006-04-11

Intervju med förvaltningschef i M-förvaltningen, Ann-Christin Garnå 2006-04-24

Intervju med ordförande i tekniska nämnden, Tommy Larsson 2006-04-24

Intervju med förvaltningschef i tekniska förvaltningen, Thomas Grunden 2006-04-24

Intervju med ordförande i m-förvaltningen, Lars-Ingvar Ljungman 2006-04-25

Intervju med två platschefer och medarbetare 2006-05-04

Telefonintervjuer på två olika enheter 2006-05-08

BILAGA 1

Intervjufrågor, ledning

1. Vill du berätta om dig själv, din position och om dina arbetsuppgifter i kommunen?
2. När kom du själv i kontakt med balanserat styrkort och varför?
3. När infördes balanserat styrkort i enheten?
4. Hur såg implementeringsfasen ut i denna förvaltningen?
5. Hur lång tid tog implementeringsprocessen?
6. Vem har utformat ert balanserade styrkort?
7. Vad har medarbetarna haft för roll vid framtagningen av måtten?
8. Varför var det lämpligt att införa i just denna enhet?
9. Vad innebär det för skillnad med ett balanserat styrkort jämfört med tidigare ekonomistyrningssystem?
10. Fanns det brister i det tidigare systemet? Om ja har dessa brister eliminerats med hjälp av styrkortet?
11. Hur använder du informationen i det balanserade styrkortet på den nivå du arbetar?
12. Hur ser du på styrningen efter införandet av styrkortet?
13. Vilken nytta har du av det balanserade styrkortet i ditt dagliga arbete?
14. Använder ni all information eller bara vissa delar? Om ja vilka delar använder ni?
15. Vem har formulerat de kritiska framgångsfaktorerna i styrkortet?
16. Hur ser ert orsak-verkan samband ut i er förvaltning? tex mellan kritiska framgångsfaktorer - perspektiv, eller mått och perspektiv
17. Hur ser uppföljningen ut och vilka åtgärder tas?
18. Hur kommuniceras resultatet av styrkortet till alla leder i organisationen (medarbetarna) om så görs?
19. Hur behandlas avvikelser från uppsatta mål?
20. Vilka fördelar respektive nackdelar har det inneburit för just denna nämnden genom införandet av det balanserade styrkortet?
21. Har synen på styrkortet förändrats med tiden ni använt det?
22. Har syftet förändrats med tiden ni använt styrkortet?
23. Vad anser du ert styrkort vara, ett styr eller mätsystem
24. Kommer det balanserade styrkortet finnas kvar i Vellinge kommun i framtiden?

BILAGA 2

Intervjufrågor, platschefer

1. När infördes balanserat styrkort i er enhet?
2. Hur arbetade ni innan införandet av balanserat styrkort?(arbetsuppgifter, mål, personal)
3. Hur arbetar ni nu efter införandet? (arbetsuppgifter, mål, personal, organisation)
4. Vilka fördelar respektive nackdelar finns det med balanserat styrkort jämfört med tidigare modell?
5. Vilken styrmodell föredrar du i ditt arbete?
6. Vad innebär bra respektive dålig styrning för dig?
7. Vid framtagningen av enhetens styrkort var alla i organisationen delaktiga i det arbetet?
8. Om inte vad var orsaken till det?
9. Hur ser verksamhetens styrkort ut?
10. Vilka förändringar ville ni uppnå genom att införa balanserat styrkort?
 - Vanor/rutiner
 - Värderingar
 - Resurshantering
 - Innovationsförmåga (nya idéer vid arbetssättet/effektivare arbete)
 - Förändring av personalens motivation
11. Vad är det ni konkret mäter? Hur gör ni mätningarna?
12. Vilka resultat har ni fått? Hur använder ni resultaten? När används resultaten?
13. Vad vill ni uppnå med er verksamhet? (vision/ strategi)
14. Har verksamhetens mål förändrats sedan införandet av balanserat styrkort?
15. Om era tilldelade resurser inte räcker till för att uppfylla målen, vad händer då?
16. Anser ni att arbetet är tidskrävande, hur mycket tid varje månad använder ni till arbetet med det balanserade styrkortet?
17. Innebär styrkortet att ni lägger mer, mindre eller samma tid på styrning jämfört med tidigare modell?
18. Kan ni se om det finns eller har funnits motstånd i verksamheten att införa balanserat styrkort?

BILAGA 3

Intervjufrågor, politiker

1. Vill du berätta om dig själv, din position och om dina arbetsuppgifter i kommunen?
2. När kom du själv i kontakt med balanserat styrkort och varför?
3. Varför var det lämpligt att införa det i just denna enhet?
4. Vad innebär det för skillnad med ett balanserat styrkort jämfört med tidigare ekonomistyrningssystem?
5. Fanns det brister i det tidigare systemet? Om ja har dessa brister eliminerats med hjälp av styrkortet?
6. Hur använder du som politiker informationen i det balanserade styrkortet i ditt dagliga arbete?
7. Använder ni all information eller bara vissa delar? Om ja vilka delar använder ni?
8. Kan ni förena politiska beslut med rationella mål?
9. När ni ska fördela resurser till de olika verksamheterna tar ni då hänsyn till målen i styrkortet i respektive verksamhet?
10. Hur ser du på styrningen efter införandet av styrkortet?
11. Hur kommuniceras resultatet av styrkortet till alla leder i organisationen (medarbetarna) om så görs?
12. Hur behandlas avvikelser från uppsatta mål?
13. Vilka fördelar respektive nackdelar har det inneburit för just denna nämnden genom införandet av det balanserade styrkortet?
14. Har synen på styrkortet förändrats med tiden ni använt det?
15. Har syftet förändrats med tiden ni använt styrkortet?
16. Vad anser du ert styrkort vara, ett styr eller mätsystem?
17. Kommer det balanserade styrkortet finnas kvar i Vellinge kommun i framtiden?

BILAGA 4

Intervjufrågor, medarbetare

1. Vet du om att kommunen har infört balanserat styrkort?
2. När implementerades balanserat styrkort på denna enhet?
3. Vad tyckte du och dina medarbetare när ni fick reda på att det skulle införas?
4. Vilken vision har enheten?
5. Påverkas enhetens vision ditt dagliga arbete?
6. Har du varit delaktig i arbetet med att utveckla ett balanserat styrkort?
7. Finns det färdigt styrkort, i så fall har du tagit del av det?
8. Är det något som förändrats i ditt dagliga arbete sedan införandet av det balanserade styrkortet?
 - Vanor/ rutiner
 - Värderingar
 - Resurshantering
 - Motivationen
 - Effektivare arbete
9. Hur har inställningen på enheten varit till det balanserade styrkortet?
10. Tycker du att informationen om styrkortet varit bra och tydlig?
11. Har du varit delaktig i någon mätning utifrån styrkortet?
12. I så fall hur, vilket resultat, hur använder du den informationen?

BILAGA 5

Balanserat styrkort, Teknisk förvaltning

Thomas Grunden är teknisk direktör i Vellinge kommun. Han ansvarar för gator, grönområde, stränder, hamnen i Skanör (all utemiljö), vatten och avlopp, renhållning, räddningstjänsten och 100 st kor som betar ner Ljungen. Grunden har arbetat fyra år i kommunen och innan dess var han bland annat verksam åtta år i Banverket och 18 år i NCC. När året är slut så kommer all verksamhet förutom räddningstjänsten vara utlagd på entreprenad, just nu är några kvar på VA som inte kommer att finnas kvar. De enda timanställda blir deltidbrandmännen, så kvar blir bara tio tjänstemän. Trelleborgs räddningstjänst har avtal med Vellinge kommun att driva verksamheten. Här är det tvärtemot all annan verksamhet eftersom de i detta fall köpt ledningsfunktionen.

De har en platt organisation, Grunden har inga underchefer utan han har all personalansvar. Med de resurser och ramar som politikerna delger honom har han fria händer att organisera verksamheten. Det finns en ambition i Vellinge kommun att ha så lite folk som möjligt anställda. Grunden menar att det inte är lätt att bara ta hänsyn till vad det kostar utan även se till vad de tillför. Med bakgrund till detta är det bra med balanserat styrkort som inte bara fokuserar på pengar utan även ser på andra perspektiv.

Det var Ekonomi direktör, Kenneth Jönsson och Ekonomikonsult, Leif Persson som introducerade balanserat styrkort för Grunden. Men han har arbetat med kvalitets säkring och kvalitetsuppföljning en längre tid och det går ut på ungefär samma sak, det vill säga att följa upp ”smarta” mål, mål som är mätbara och accepterade. Det var inget revolutionerande med balanserat styrkort utan bara ett annat namn. Skillnaden är att man sätter ihop kvalitativa mål med ekonomiska mål. Det är ofta förekommande att man sparar pengar vilket medför att kvaliteten blir sämre. Ambitionen har varit att acceptera det som på kommunövergripande har bestämts som framgångsfaktorer, sedan har de försökt att sätta mål och mått efter det, inte tänka själva utan att arbeta i ”samma anda”. Det är meningen att man ska ha ”samma tänkande” i kommunen så att man hjälper kommunen att nå visionen. Det vill säga hur det ska appliceras och vilka aktiviteter

som ska förekomma för att kunna uppnå målen. Det började hösten 2004 med ett utkast som man arbetade med till våren 2005, hösten 2005 hade man sedan en ”Kick Off” för alla. Implementeringen i tekniska förvaltningen ska delas upp i fyra verksamheter och alla ska

ha balanserat styrkort. I dag är det VA och sophantering som är helt avgiftsfinansierad och en del som är skattefinansierad som tex. gator, parker och vägar som ingår i styrkortet. De försöker även att införa den fjärde verksamheten i styrkortet som är räddningstjänsten, men frågan är vilka mått och mål de ska använda. I dag finns bara ett styrkort men det finns mål och mått för tre verksamheter men inte den fjärde som är räddningstjänsten. Det kommer bara att finnas mål för medarbetarna för den skattefinansierade verksamheten eftersom de andra ligger utlagt på entreprenad. De kommer inte att dela upp medarbetarperspektiv på de olika verksamheterna eftersom de skulle "plottra" sönder det eftersom t.ex. VA har bara tre anställda och det finns bara en chef över allihop och det är Grunden. När vi frågade om han tror att det politiska styret har betydelse så tror han inte att vilka som styr har betydelse däremot om de som styr har majoritet har betydelse. Det blir då ett starkt styre och man behöver inte kompromissa och det kan ha betydelse att de har kunnat införa det så snabbt som de gjort, menar Grunden.

Vad det gäller sophantering har Vellinge kommun den lägsta avgiften i hela SYSAV området. Det är tre till fyra kommuner som ligger väldigt nära varandra, det är en marginell skillnad vad det gäller hanteringsavgiften. Jämfört med tex. Lund har Vellinge halva hanteringsavgiften vad det gäller sophantering. I alla mätningar som görs bl.a. "Kritik på teknik" har de Sveriges mest nöjda kommuninvånare. "Vi gör inget själv och vi kostar minst och har mest nöjda kunder så målet blir att behålla positionen som vi faktiskt är i. Vad ska vi förbättra när vi redan är bäst". Detta gör att Grunden tycker det är svårt att fastställa mål och mått, de kan inte ha lägre än vad de har och ha ett mål att alltid vara bäst är lite väl vågat. Gunder anser att skillnaden mot att tidigare styra med budget är att det inte är intressant att bara spara pengar. Budgetprocessen gick i korta ordalag ut på att få pengar eller inte. Det gick ut på att klara av budgeten och helst spara lite. En del kan vara rädda för att spara eftersom då kan bidragen från staten minska, men han upplever inte att det är så i Vellinge kommun. På tekniska förvaltningen har man mätt verksamheten under en längre tid men balanserat styrkort medför att man får allt på samma ställe och man väger in fler aspekter och man väger kvalitet mot pengarna. Man visar tydligt vad man erbjuder kommuninvånarna och medarbetarna. Det är många tjänstemän som vill utveckla mer och det går bra bara man gör det med de resurser man fått tilldelat sig. Aktivitets planer i det dagliga arbetet är ännu inte implementerat, men på något sätt finns

det redan eftersom de redan arbetar på detta sätt. Att mäta kvaliteten är inget nytt och det synsätt har funnits en längre tid. Gunder menar att de nu försöker ”knyta” ihop sättet de redan arbetar på med det balanserade styrkortet. Att få det till en enhet och se till att det har bäring i varandra. Vellinge kommun har arbetat i denna anda sedan 1994 när ”balans 94” blev färdig, men ej så strukturerat och mål har funnits men ej så tydliga. 1994 började arbetet med att konkurrensutsätta kommunens verksamhet. De la ut mycket på entreprenad och skar ner bland personalen rätt så rejält så tänkandet har funnits sedan dess. De tittade igenom hela organisationen och dess styrning vid ”balans 94”. Detta arbete har lagt grunden för hur man tänker i kommunen men då visste man inte att det fanns något liknande som hette balanserat styrkort.

Vid första informationen var alla förvaltningschefer väldigt positiva till balanserat styrkort medan politikerna var mer avvaktande. De var rädda att det skulle bli mer administration och mer enkäter som medför uppföljningar. När de för några månader sedan presenterade ”click view” tyckte alla det var väldigt bra. Det är väldigt tydligt och det är ett väldigt bra sätt att kommunicera med kommuninvånarna på detta sätt. Det är meningen att det ska läggas ut på hemsidan så småningom.

Alla verksamheter ska ha balanserat styrkort och alla ska ha ”click view”. Det är meningen att kommuninvånarna ska kunna gå in och titta på tex. mål för VA.

Många av målen kan de se i SCB:s undersökningar att de uppnått. Grunden tycker att målen är lite kortsiktiga han hade önskat att de exempelvis skulle sträcka sig till 2010. Nuvarande styrkort är mer som en aktivitetsplan men med femårs mål. Han tycker riktningen är bra men slutpunkten borde vara tydligare och längre bort. De jämför sig med andra kommuner men Grunden säger att de måste börja jämföra med sig själva eftersom de är väldigt bra. ”Men bara för att man är bäst i klassen behöver man inte vara bra, det kan alltid bli bättre” säger Grunden. Det har gått väldigt fort med implementeringen men de har varit hyggliga mot sig själva genom att sätta kortsiktiga mål. Målen är mer realistiska än ansträngande och de är specificerade, rimliga, mätbara, accepterade och tidsbestämda. Målen skulle egentligen ha varit mer ansträngande men risken hade då varit att inte få acceptans för dem i inlärningsprocessen, anser Grunden. Målen är dock inte självuppfyllande.

”Vi gör uppföljningar var tredje år genom enkäter, men det måste vi se över. Tidigare var vi inte bra att använda oss fullt ut av dessa undersökningar men idag blir de mer levande.

Det skapas debatter kring vad det egentligen är kommuninvånarna vill ha", säger han.

I dag är det mer ett mätinstrument än ett styrinstrument med den hastighet vi implementerat styrkortet på. Grunden tror att det finns två alternativ inför framtiden antingen att de faktiskt använder styrkortet för styrning, eller får kanske politikerna rätt att det blir för mycket administration med det.

Tommy Larsson (M) är ordförande vid Tekniska nämnden i Vellinge kommun. Arbetar även som försäljare av ventilationssystem. Larsson kom i kontakt med styrkortet när man började prata om det i kommunen för några år sedan. Han hade dock tidigare läst om modellen innan och hur den användes i näringslivet. Tekniska nämnden arbetar med konkreta arbetsuppgifter som är lättare att mäta, jämfört med M-nämnden. Larsson tycker inte att balanserat styrkort innebär någon större skillnad möjligen tänker man längre idag. Systemet man tidigare använt bidrar till att det gått så enkelt att införa, det är inga stora förändringar som har gjorts. Att det dessutom är ett starkt majoritetsstyre gör att man slipper kohandla. Det som beslutas genomförs. Man vet att man har en verksamhet att sköta, nu i när det sparas i kommunerna bör man ställa sig frågan "Klarar vi av verksamheten om vi skär?". Det balanserade styrkortet används som budget används för oss politiker, menar Larsson. Förvaltningarna redogör för hur verksamheten sköts och visar inte bara siffror. Detta sker i samband med bokslutet. På nämnds nivå tillämpar man det som är relevant av kommunens övergripande styrkort. Vid fördelningen av resurser så har man kommunens övergripande styrkort med sig tex. snöröjning, då fanns det en budget för en viss del men nu var det snö till april och styrkortet säger att vi ska sköta det. Då får man hitta pengar någon annanstans, men det kan innebära att vi inte hittar pengar och då får vi ändra målen. Måste man ändra i budgeten så måste man eventuellt också ändra på målen i det balanserade styrkortet. Någon skillnad före införandet och efter införandet av styrkortet anser Larsson inte att det är, man har arbetat så strukturerat i kommunen tidigare. Skillnaden skulle i så fall vara det datasystem som man använder idag, Click View, för att förtydliga vilka mål som uppnåtts och vilka man inte klarat. Politiker och tjänstemän arbetar integrerat. Största fördelen är att man inte kan gå in och säga att här ska vi spara, vi har ett mål att uppfylla. Vi kommer förmodligen att bli duktiga på att sätta mätbara mål. Nackdelar är att det kräver ett större administrativt arbete som stjäl en massa resurser, det är dock inget problem idag, men det finns en risk att det blir en stor administrativ koloss menar Larsson. Idag använder man styrkortet som både mät och styrsystem, "det här ska vi göra, om vi inte gör det kommer mätningen att visa att vi inte uppnått målet". Modellen kommer att finnas kvar, men Larsson är inte säker på att det kommer finnas kvar för allframtid.

BILAGA 7

Övergripande balanskort

Perspektiv	Framgångsfaktorer	Mått	Mål
Vellingeiten	Frihet	Låg skatt – uttagen kommunalskatt per skkr Konkurrensutsättande – andel (%) av kommunens verksamhet utförd av annan huvudman Näringslivsservice – årlig ranking över näringslivsvänligast kommun	*Tillhöra de 5 kommuner i Skåne och 10 i Sverige med lägst utdebitering *Lägst 30 % av kommunens totala bruttokostnad *Tillhöra de 10 bästa kommunerna i Sverige enligt Svensk Näringslivs kommunranking
	God boende- och livsmiljö	Årligt inflyttningsnetto – antal personer Husprisindex – utvecklingen av huspriser Trygghetsstatistik – antal anmälda brott	*Ett positivt inflyttningsnetto sett över tiden (5 år) *En positiv prisutveckling sett över tiden (5 år) *Lägst antal anmälda brott/1 000 inv i Skåne
	Hög kvalitet	Nöjdukindex – enkät	*Genomföra enkät och planera åtgärder med utgångspunkt från enkätresultat
Medarbetare	Attraktiv arbetsgivare	Nöjd medarbetarindex – enkät Sjukfrånvaro – andel (%) långtidssjukskrivna (>60 dagar) och andel (%) deltidssjukskrivna Personalomsättning – antal avgångar av tillsvidareanställda exkl verksamhetsöverföringar Löneläge – relativt löneläge för 10 definierade grupper av anställda jämfört med arbetsmarknadsområde Malmö	*Genomföra enkät och planera åtgärder med utgångspunkt från enkät *Tillhöra de 25 % kommuner i Sverige med lägst andel långtidssjukskrivna, varav lägst 50 % av dessa skall vara deltidssjukskrivna *Personalomsättningen, exkl pensionsavgångar skall minska *För minst 7 av de definierade grupperna, lägst samma medianlön som i arbetsmarknadsområde Malmö
	Kompetensutveckling	Genomförda kompetensutvecklingsinsatser – handlingsplan	*Ta fram handlingsplan för att visa hur genomförda kompetensutvecklingsinsatser skall mätas
Utvecklings- Områden 2006	Tillgänglighet	E-myndigheten – antal webb-baserade Tjänster Telefonväxeln – andel besvarade samtal	*Antalet webb-baserade tjänster skall öka *Minst 90 % av alla samtal skall besvaras av telefonist inom 45 sek
	Aktiv markpolitik	Balanserad utbyggnad – handlingsplan Markpolitik – kostnadstäckning	*Ta fram handlingsplan för att skapa förutsättningar för en balanserad utbyggnad i hela kommunen *Markpolitiken skall långsiktigt täcka nedlagda kostnader för kommunen
Ekonomi	Kostnadseffektivitet	Verksamhetskostnad – kostnad/invåna	*Minst 25 % lägre kostnad än det ovägda medelvärdet för Sveriges kommuner och minst 15 % lägre för Skånes kommuner
	God ekonomi	Finansiella mått – årets resultat, soliditet Och lån till drift	*Resultatet skall uppgå till minst 3 % av skatteintäkterna netto, sett över tiden (5 år) *Soliditeten skall uppgå till minst 70 % *Lån skall ej tas upp för att täcka löpande driftkostnader
	Liten administration	Administrationskostnad – andel (%) av totala kostnader	*Administrationskostnaden skall ej uppgå till mer än 6 % av kommunens totala kostnader

M-nämndens styrning med BSC

