

# Balanced Scorecard

*Inom proAros, Västerås Stad*

Grupp nr: 1888  
Handledare: Ulla Pettersson  
Författare:  
Aysin Altun 840101  
Branislavca Milencovici 850226  
Deniz Solmaz 841220

## **Förord**

Under arbetes gång har vi fått en fördjupad kunskap inom Balanced Scorecard och hur det har fungerat som en styrningsmetod i proAros, Västerås Stad. Då den här kandidatuppsatsen gäller ekonomistyrning, tyckte vi vårt val av ämne passade in för att beskriva styrning i en kommunal verksamhet.

Vi vill tacka alla de respondenter som bidragit till att ställa upp på en intervju och svara på de frågor som var av betydelse för att nå syftet i uppsatsen. Ett stort tack även till vår handledare Ulla Pettersson samt övriga studenter i seminariegruppen som bidragit till förbättring.

Västerås, juni 2008

-----  
Aysin Altun

-----  
Branislavca Milencovici

-----  
Deniz Solmaz

## Sammanfattning

<b>Titel:</b>	Balanced Scorecard inom Västerås stad
<b>Seminarium:</b>	2008-06-02
<b>Institution:</b>	Akademi för hållbar samhälls- och teknikutveckling
<b>Kurs:</b>	Kandidatuppsats i ekonomistyrning EFO018, Grundnivå 300
<b>Författare:</b>	Aysin Altun, Branislavca Milencovici, Deniz Solmaz
<b>Handledare:</b>	Ulla Pettersson
<b>Kommun:</b>	proAros, Västerås Stad
<b>Problemformulering:</b>	Frågan är om styrningen i en kommunal verksamhet fungerar bättre med flera perspektiv än att endast använda sig utav det finansiella perspektivet? Räcker det med att bara införa grundmodellen?
<b>Syfte:</b>	Syfte med vår uppsats är att utreda om Balanced Scorecard har varit ett lyckat införande för proAros och därmed visa hur implementeringen har skett med anpassningar efter den egna organisationen. Vi skall även undersöka ifall det har bidragit till några förbättringar.
<b>Metod:</b>	Studien utgår ifrån den deduktiva ansatsen. Författarna valde först att se vad som var skrivet i teorin innan man gav sig ut för att samla in empirin. Vi har även utgått från den kvalitativa metoden där vi författare själva styr informationen som insamlats. Primärdata och sekundärdata har använts i form av intervjuer, litteratur samt artiklar.
<b>Slutsats:</b>	Efter flera veckors studier kan vi författare fastställa att styrkortet fungerar bra inom proAros. Den underliggande orsaken beror på den stora anpassningen de gjort efter den egna verksamheten. Justeringar som proAros har gjort av grundmodellen är bland annat att de infört egna perspektiv som bättre kan kopplas till sina uppsatta mål. Att namnge dem efter sin roll i kommunen och att tänka på vilka deras brukare är ses de enskilda behoven. Dessutom har vi tittat på årsredovisningar och verksamhetsberättelser där vi såg ökat resultat efter användandet av Balanced Scorecard. Det här bekräftar att styrkortet har varit ett lyckat införande för proAros.

## Abstract

<b>Title:</b>	Balanced Scorecard in Västerås city
<b>Seminar date:</b>	2008-06-02
<b>Institution:</b>	School of Sustainable Development of Society and Technology
<b>Course:</b>	Bachelor thesis EFO018, Basic level 300
<b>Authors:</b>	Aysin Altun, Branislavca Milencovici, Deniz Solmaz
<b>Advisor:</b>	Ulla Pettersson
<b>Municipality:</b>	proAros, Västerås city
<b>The main issues:</b>	The question is if there is a better function to work with many more perspectives than just using one in a municipality? Is it enough by just introducing the model?
<b>Purpose:</b>	The main purpose with our paper is to investigate if introducing Balanced Scorecard has been a success, and to show how it has been done by making adaptations after the organization. We will also examine if there has been any improvements?
<b>Method:</b>	Our study is written in a detective approach. The authors choose to look at what was written in theory before we searched for empirical material. We use a qualitative method where we as authors steer the information that we collect. Primary and secondary data as literature and articles has been used.
<b>Conclusion:</b>	After several weeks of studying we can establish that the Balanced Scorecard functions well in proAros. The main reasons are the adjustments they made to their organization. The adjustments they have done were introducing new perspectives to the model, which leads to better achievements. They named the perspectives by their vision of customers needs in the municipality. We have also studied year reports and we saw higher results after using the Balanced Scorecard. This confirms that the scorecard has had a positive effect on proAros.

## Innehållsförteckning

1	INLEDNING.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problemdiskussion .....	2
1.3	Problemformulering .....	3
1.4	Syfte.....	3
2	METOD.....	4
2.1	Undersökningsansats .....	4
2.2	Undersökningsmetod.....	4
2.3	Datainsamling .....	5
2.3.1	<i>Primärdata</i> .....	5
2.3.2	<i>Val av intervjurespondenter</i> .....	5
2.3.3	<i>Intervjuns struktur</i> .....	6
2.3.4	<i>Sekundärdata</i> .....	6
2.4	Uppsatsens disposition .....	8
3	REFERENSRAM.....	9
3.1	Den traditionella ekonomistyrningen .....	9
3.2	Vad är Balanced Scorecard? .....	10
3.2.1	<i>Det finansiella perspektivet</i> .....	11
3.2.2	<i>Kundperspektivet</i> .....	12
3.2.3	<i>Processperspektivet</i> .....	12
3.2.4	<i>Lärande- och utvecklingsperspektivet</i> .....	13
3.3	För- och nackdelar med Balanced Scorecard.....	14
3.4	Kommuner och dess styrning.....	14
3.5	Balanced Scorecard inom kommuner.....	15
3.6	Implementering av Balanced Scorecard inom kommuner.....	16
3.7	Västerås Stad.....	19
3.8	proAros .....	20
4	EMPIRI.....	21
4.1	proAros styrkort .....	21
4.2	Styrmodellens belöningsystem.....	21
4.3	Fem perspektiv .....	22

proAros 2005 .....	24
4.4 proAros 2006.....	25
4.5 proAros 2007.....	26
4.6 Intervju med Kristel Modin .....	27
4.7 Intervju med Thomas Energård.....	28
5 ANALYS .....	31
5.1 Slutdiskussion .....	31
6 SLUTSATS.....	36
6.1 Slutsats.....	36
6.2 Förslag till fortsatt forskning .....	37

## KÄLLFÖRTECKNING

Bilagor:

Bilaga 1 – Intervjuguide Kristel Modin

Bilaga 2 – Intervjuguide Thomas Energård

Bilaga 3 – proAros 2005

Bilaga 4 – proAros 2006

Bilaga 5 – proAros 2007

# 1 INLEDNING

---

*I det här inledande kapitlet kommer bakgrunden till hur Balanced Scorecard utvecklades samt varför det behövdes. Genom problemdiskussionen får vi fram en problemformulering därmed ett syfte för det fortsatta arbetet.*

---

## 1.1 Bakgrund

Att styra ett företag eller en organisation med många medarbetare är en svår arbetsuppgift. Företagsledaren står inför uppgiften att formulera en affärsidé för verksamheten och att utforma strategier för hur produktion, marknadsföring, rekrytering och finansiering skall genomföras. Uppgifterna är krävande och i ett stort företag är det svårt att lösa dem själva, varför de då anställer personal som skall utföra arbetet. Ett problem blir därmed att få alla anställda att arbeta mot ett gemensamt mål. Viss personal kommer till arbetsplatsen endast för att få sin arbetsinkomst säkrad. Denna grupp minskar i de svenska företagen. En växande grupp är istället de välutbildade som intar chefspositioner eller de som har till uppgift att tänka själva så att arbetsuppgiften blir utförd. Ett annat problem blir att medarbetarna ser olika delar av företaget, de tänker på olika sätt och mot olika mål. Att leda ett företag är att skapa ett styrsystem som gör att medarbetarna löser rätt problem med rätt mål för ögonen. I små företag fungerar direkt styrning genom att ge anvisningar till varje medarbetare, men i större företag är det svårare för företagsledaren att behärska alla problem. Om företaget växer och utvecklas så kommer de till ett stadium där direktstyrning inte längre fungerar, det finns inte en överblick av vad som sker i företaget och de lär inte känna de anställda på ett personligt sätt. (Bergstrand, 2003, s. 10-11)

Bland storföretagare utvecklades en ny styrmetod kallad programstyrning, en påbyggnad till direktstyrningen. Istället för muntliga direktiv började det produceras skriftliga direktiv som skickades ut till de anställda på olika enheter. Företagsledaren fick införskaffa sig specialiserade staber för att utveckla och formulera styrinstruktioner och för att kontrollera att de följdes. Hela styrsystemet blev operativt, det blev ett alltför stort avstånd mellan staber och operativ personal. Direktstyrning och programstyrning förutsätter att någon annan vet vad som är bättre. I växande företag är det svårt att känna till allting. Samhället vi lever i förändras allt snabbare och de ekonomiska effekterna förändras av vårt handlande vilket gör att det blir svårare för staberna att skriva de rätta instruktionerna. Det behövdes nya styrsystem och målstyrning fick ersätta eller komplettera programstyrningen. Vid målstyrning avtalades det med medarbetarna om vad det var som skulle göras. De fick själva friheten att välja medel för att arbetet skulle bli utfört men det innebar inte att de fick göra som de ville, utan det användes för företagets bästa. I företag är det fråga om att uppnå ekonomiska mål. Målstyrningen räknades till ekonomisk styrning. Med ekonomisk styrning innebar det att formulera ekonomiska mål för varje självständig enhet i företaget. (Bergstrand, 2003, s 11-12)

De traditionella styrmetoderna har under de senare åren fått stor kritik. Anledningen till det är att det idag råder andra förhållanden än när de traditionella utvecklades. De inriktar sig mycket på de finansiella måtten att de icke finansiella inte tas hänsyn till (Olve, Roy & Wetter, 2003, s 27-28). Den här kritiken har lett till slutsatserna att det behövs en ny metod för styrning, planering och uppföljning av resultatet i en organisation för att den skall uppnå sina mål. (Hallgärde & Johansson, 1999, s 8)

Balanced Scorecard är en styrmetod som utvecklades av forskarna Robert S. Kaplan och David Norton i början av 1990 talet. Syftet var att det skulle finnas en balans i verksamheten. Metoden utgår ifrån fyra perspektiv: det finansiella perspektivet, processperspektivet, kundperspektivet och lärande- och utvecklingsperspektivet. Tanken är att den dagliga styrningen av verksamheten skall sammankopplas med visionerna för framtiden. Anledningen varför det fick så stor genomslagskraft var att Balanced Scorecard tog hänsyn även till de icke finansiella måtten. Lanseringen av Balanced Scorecard accepterades som en ny metod inom verksamhetsstyrning. Användandet har inte endast skett inom den privata sektorn utan även inom den offentliga. (Olve, Petri & Roy, 1999, s 19-21)

## **1.2 Problemdiskussion**

En kommun är en politiskt styrd organisation, som precis som andra verksamheter behöver en klar vision och strategi för att uppnå sina mål (Ericsson och Gripne, 2002, s 10). Under december 2004 infördes det ett tillägg i kommunallagen om krav på målstyrning. Denna lag fastställde att kommuner ska utforma finansiella mål, men även mål och riktlinjer för verksamheten som ska överensstämma med en god ekonomisk hushållning. Ytterligare ska det ses till att de här målen följs upp och utvärderas. (<http://www.ekan.com>, 2008-04-01)

En kommuns slutliga mål går ut på att skapa största möjliga nytta för dem som verksamheten är till för, vilket är medborgarna. Den här nyttan kan inte fås fram ur det ekonomiska resultatet, då det endast kommer från skatter och avgifter som medborgarna själva betalt för. I samband med det nya tillägget i kommunallagen och omständigheten att i en kommun skall utgångspunkten inte vara ifrån det ekonomiska resultatet, det behövs andra mått och inte endast finansiella. Många kommuner har därför idag infört Balanced Scorecard i sin verksamhet som ett styrverktyg. (<http://www.ekan.com>, 2008-04-01)

Det finansiella perspektivet tar fram tiden från gårdagen. Process- och kundperspektivet visar det som händer idag och lärande- och utvecklingsperspektivet visar vad som kommer att hända i morgon. Tillämpningen av den här styrningen ska leda till att förbindelsen läggs ihop och når upp till både de kortsiktiga, strategiska och de långsiktiga målen inom kommunen. (Ericsson och Gripne, 2002, s 18)

Anledningen till valet av ämnesområdet att studera Balanced Scorecard i en offentlig sektor är pengarna. Inom den offentliga sektorn används de statliga medlen för att uppnå de uppsatta målen. I privata sektorer är målen att få pengar. Valet av Västerås Stad beror på att författarna bor i staden och det blir lättare att studera styrning i den stad man befinner sig.



### **1.3 Problemformulering**

Frågan är om styrningen i en kommunal verksamhet fungerar bättre med flera perspektiv än att endast använda sig utav det finansiella perspektivet? Räcker det med att bara införa grundmodellen?

### **1.4 Syfte**

Syfte med vår uppsats är att utreda om Balanced Scorecard har varit ett lyckat införande för proAros och därmed visa hur implementeringen har skett med anpassningar efter den egna organisationen. Vi skall även undersöka ifall det har bidragit till några förbättringar.

## 2 METOD

---

*I det här avsnittet redogörs val av metod som använts, från det att problemet formulerats fram till arbetets slutgiltiga svar. Kapitlet inleds med en redogörelse av uppsatsens undersökningsansats och undersökningsmetod, därefter beskrivs vald datainsamlingsmetod.*

---

### 2.1 Undersökningsansats

Efter problemformuleringen och syftet med studien formulerades tillvägagångssättet för att nå en slutsats. Det första steget var att göra en undersökningsansats. Det finns tre olika ansatser, den induktiva, den deduktiva samt den abduktiva. Den deduktiva undersökningsansatsen utgår ”från teori till empiri”. De som följer det här tillvägagångssättet anser att man först bör införskaffa sig vissa förväntningar om hur området ser ut, sedan gå ut och samla in empiri för att se om beräkningarna stämmer överens med verkligheten (Jacobsen, 2002, s 34).

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka vad det inneburit för proAros att införa Balanced Scorecard. Genom att använda teori från en mängd olika källor, utvecklas kännedom inom området. Med litteraturen som grund undersöktes det som var skrivet i teorin, för att sedan se ifall det stämde med fakta från verkligheten. Uppsatsen utgår därmed ifrån en deduktiv ansats.

Kritik som finns mot den deduktiva undersökningsansatsen är att den oundvikligen leder till att forskaren endast letar efter den information som han finner relevant. Den går därmed i en riktning att ge stöd åt de förväntningar som forskaren hade när undersökningen påbörjades. Att utgå från konkreta förväntningar på det här sättet, begränsar informationstillgången och riskerar att viktig information försummas (Jacobsen, 2002, s 35). För att undvika ett sådant problem blir vårt tillvägagångssätt att försöka se på ämnet som valdes utifrån olika perspektiv, och inte ha en alltför snäv riktning under undersökningens gång.

### 2.2 Undersökningsmetod

Det finns två olika metoder vid vetenskapliga undersökningar, kvantitativa och kvalitativa. Med den problemformuleringen som vi har passerat den kvalitativa metoden för undersökningen. Den kvalitativa betraktas som en öppen metod där forskaren styr den information som insamlats. Efter insamling blir informationen strukturerad och kategoriserad. Den här metoden användes vid explorativ frågeställning, där syftet är att gå in på djupet och undersöka flera omväxlingar (Jacobsen, 2002, s 56).

Det här metodvalet anses lämpligast för utredningen då vi ännu inte vet det slutgiltiga svaret. En mängd information kommer att samlas in som är av relevans för att uppnå syftet. Undersökningen gäller endast proAros, Västerås Stad och inte andra kommuner. Att endast inrikta sig på en anser vi ge ett djupare arbetssätt. Den här inriktningen leder till att den kvantitativa metoden inte kan användas.

Den kvalitativa undersökningsmetoden riktar sig mot viss kritik. Närheten till fenomenet kan leda till att forskaren blir hänförd av det som undersöks, vilket leder till att kritiska förhållningssätt påverkas. Till exempel när man intervjuar eller observerar några, och sedan känner sig som en utav dem (Jacobsen 2002, s 144). Det här tas i beaktelse och skall undvikas, i och med det är vi så objektiva som möjligt.

## **2.3 Datainsamling**

Vår studie har en kombination av primärdata och sekundärdata som grund. Vid val av en deduktiv undersökningsmetod letades litteratur som behandlar ämnet Balanced Scorecard. Genom de här teorierna skapade vi oss en grund att stå på och en viss kunskap inom ämnet. För att få fram material och en slutsats till empirin sökte vi efter information om Västerås Stad. Intervjuer har skett med anställda inom proAros som arbetar med styrkortet.

### **2.3.1 Primärdata**

Primärdata innebär att man samlar in information direkt från personer genom metoder som intervjuer, observationer eller frågeformulär. (Jacobsen, 2002, s 152)

Primärdata till vår studie är att genomföra personliga intervjuer med anställda som har kunskap och erfarenhet inom ämnet i proAros, Västerås Stad. Bland de anställda som valdes till intervju är kontrollern Kristel Modin samt ekonomidirektör för Västerås stad, Thomas Energård som tidigare varit ekonomichef inom proAros.

### **2.3.2 Val av intervjurespondenter**

Valet av en kvalitativ undersökningsmetod är inte att klarlägga något generellt och att intervju flera olika personer. Urvalet av respondenterna bygger på djupgående intervjuer för att på bästa sätt uppnå syftet till den här studien.

Utifrån problemformuleringen vad det naturligt att intervju någon som är insatt i Balanced Scorecard inom Västerås Stad. För intervjuer med relevanta respondenter, ringde vi till den kommunala organisationen och frågade efter personer med erfarenhet inom ämnet. Första kontakt var Kristel Modin. Empirin började med en intervju utifrån hennes svar. Därefter frågade vi om hon kunde rekommendera en lämplig kandidat för ytterligare intervju. För att lättare få svar på våra frågor och funderingar sa hon att vi skulle ta kontakt med Thomas Energård. Då Thomas tidigare varit ekonomichef för proAros, gav han ytterligare svar som stärkte vår studie.

### **2.3.3 Intervjuns struktur**

Empirin är grundad på material från enstaka intervjuer, varför vi då valde att utföra dem genom personliga möten. En sådan intervju medverkar till att få en personlig kontakt och en förtrolig stämning skapas, vilket inte skulle kunna ske över telefon (Jacobsen, 2002, s 161). Med de här intervjuerna ville vi få så givande samtal som möjligt, därmed visste vi att respondenten skulle vara mer engagerad om vi gick dit personligen. Vi insåg även att det är lätt hänt att respondenterna kan försöka få fram en så positiv bild som möjligt som kan förvränga studiens resultat. För att minimera risken för att det skulle drabbas, var det därför bra med ett personligt möte för att kunna se respondentens kroppsspråk och tonläge vid svar på frågorna.

Två situationer som kan uppstå vid intervjuer är intervjuareffekten respektive kontexteffekten. Intervjuareffekten innebär att intervjuarens närvaro skapar speciella resultat, det vill säga respondenterna svarar olika utifrån hur de uppfattar intervjuaren. Kontexteffekten innebär att den plats där intervjun äger rum kan skapa speciella resultat (Jacobsen, 2002, s 190). För att förhindra att de här situationerna och dess påverkan av resultatet, valde vi att samma person skulle ställa frågorna medan de övriga antecknade. För att den intervjuade skulle känna sig trygg och hemma utfördes intervjuerna på deras arbetsplatser. För att få med allt som sades använde vi oss utav en bandspelare. Samtalen är sparade på band för att lätt kunna sammanställa och analysera de data som erhållits.

Intervjun inleddes med att berätta vad syftet med den här uppsatsen är. Respondenterna fick då en klar och tydlig förståelse med vad det är vi vill komma fram till. Intervjun med Kristel Modin blev delvis sluten. Det betyder att man har frågor i fast ordningsföljd med inslag av öppna svar. Det påpekas att en stark strukturering innebär en slutning av datainsamlingen (Jacobsen, 2002, s 163). För att förhindra det valdes att inte ha en helt sluten intervju. Intervjun med Thomas Energård blev semistrukturerad, vilket innebär att man använder sig utav en intervjuguide med tema, fast ordningsföljd och enbart öppna svar (Jacobsen, 2002, s 163). Anledningen till det beror främst på att den första intervjun inte gav de svaren som vi var ute efter, utan interna dokument tilldelades. Därför valdes nästa intervju att utgå ifrån öppna svar om ämnet. Respondenten kan då tala fritt och vi införskaffar oss så mycket information som möjligt.

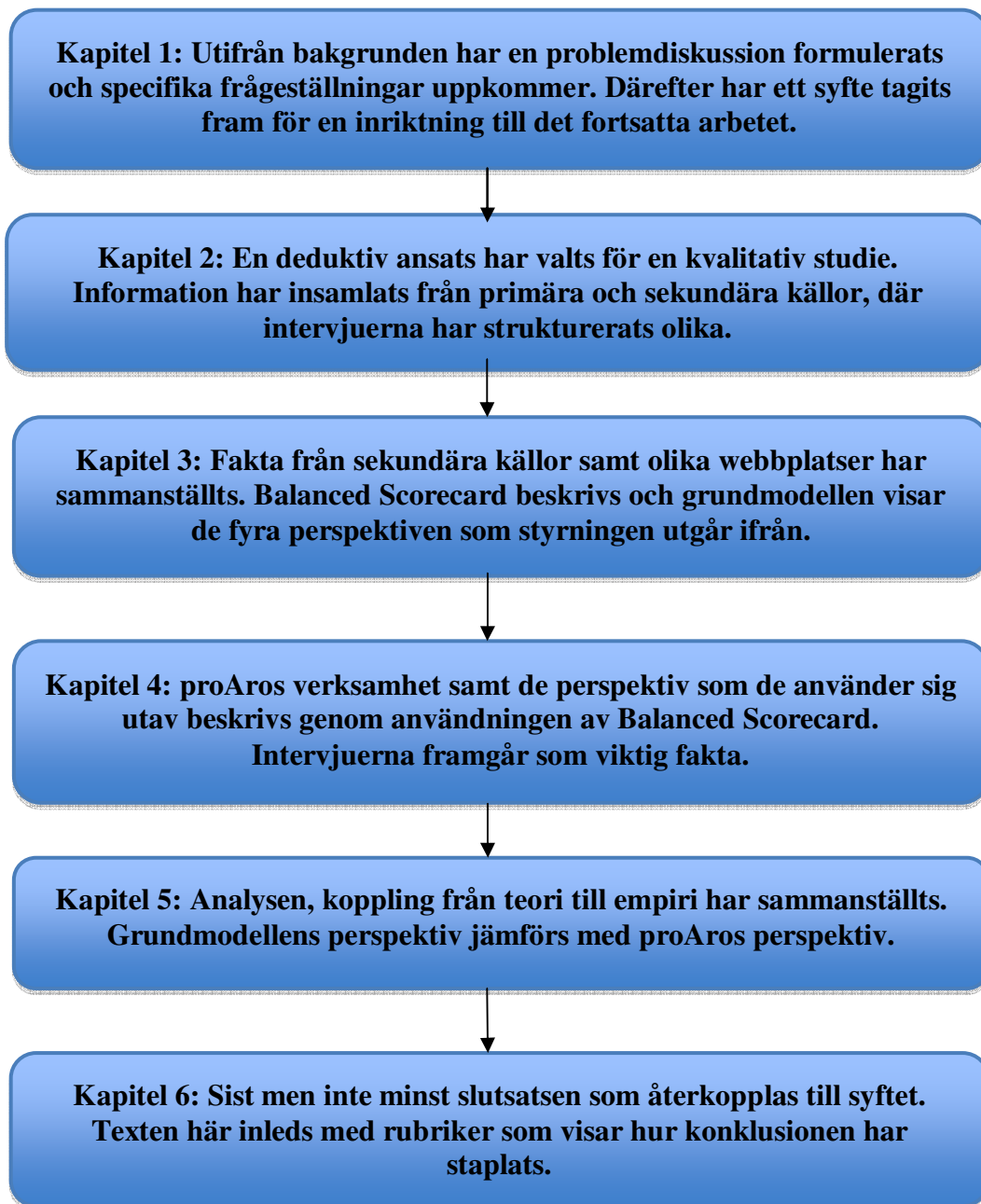
### **2.3.4 Sekundärdata**

Sekundärdata innebär användning utav information som skrivits eller samlats in av andra än forskaren (Jacobsen, 2002, s 153). Insamlingen av sekundärdata började med en litteraturstudie för att finna relevant fakta till uppsatsens teoridel. Genom de här källorna tog vi del av information om Balanced Scorecard och om kommuner, för att sedan få kunskap och en bättre uppfattning om problemområdet. De sekundära källorna bestod av litteratur och artiklar som hämtats ur databaser som till exempel AB/Inform, Google Scholar från Mälardalens högskolas bibliotek, Uppsala Universitet och från olika webbplatser på Internet. Som underlag för den empiriska undersökningen användes Västerås Stads hemsida där vi fann årsredovisningar/verksamhetsberättelser från år 2005 fram till 2007. Vi har även tittat på

tidigare skrivna uppsatser på webbplatsen uppsatser.se, för att få en insyn av hur en uppsats skall vara utformad.

Eftersom Balanced Scorecard är ett aktuellt ämne hittades mycket källor, främst i form av böcker. För att se vilka källor som var mest relevanta för den här studien skådade vi igenom de sekundära källorna och gjorde en analys, där vi skrev ned innehållet kortfattat. Under den processen minskades vissa utav böckerna, medan vissa andra hade en betydelse för det fortsatta arbetet. Det som valdes bort var främst sådant som innehöll liknande information som i de böckerna och artiklarna skrivna utav Kaplan och Norton. Fakta från de här författarna var mest naturligt att använda då de är grundarna till styrmodellen. Att titta på äldre uppsatser minskades risken att inrikta sig på en undersökning som redan har gjorts. Genom den undersökningen fick vi fram bra och informationsrikt underlag att arbeta utifrån.

## 2.4 Uppsatsens disposition



Figur 1 Uppsatsens upplägg med beskrivande innehåll

### 3 REFERENSRAM

---

*Det här kapitlet redogör för den traditionella ekonomistyrningen samt utvecklingen av Balanced Scorecard och dess fyra perspektiv: det finansiella perspektivet, kundperspektivet, processperspektivet samt lärande- och utvecklingsperspektivet.*

---

#### 3.1 Den traditionella ekonomistyrningen

De senaste åren har den traditionella ekonomiska styrningen fått allt mer kritik. Anledningen till detta är att det idag råder andra förhållanden än när den traditionella ekonomistyrningen utvecklades (Olve, Roy & Wetter, 2003, s 17). Fram till det andra världskriget fungerade den här sortens ekonomistyrning bra, det räckte med många av de redovisningsmetoder som används idag såsom budgetar, standardkostnader, transferspriser, DuPontmodellen med mera. Det var nog med att ekonomistyrningen tog hänsyn till effektiviteten i företagen, vilket innebar att man främst koncentrerade sig på kostnadssidan och mindre på företagets intäkter. Efter det andra världskriget har det skett en stor omvandling när det gäller den tekniska utvecklingen och de flesta organisationer blev större och mer komplexa. Det ställdes nya krav på ekonomistyrningen. Från 1850 fram till 1975 rådde industrisamhället, företagets framgång var beroende av hur bra de kunde utnyttja stordriftsfördelar. I dåtidens företag utvecklades ekonomiska kontrollsystem för att underlätta och garantera en effektiv fördelning av ekonomiska och fysiska resurser. Man använde sig mycket av de finansiella styrtalen för att mäta hur effektivt enheterna använde resurserna för att skapa mervärde för aktieägarna. Under 1980-talet kom metoder som Kaizen, TQM, BPR och Lean production. Det gemensamma för de här modellerna är att alla inriktar sig främst på det finansiella perspektivet, budgeten och att maximera vinsten. (Olve, Roy & Wetter, 2003, s 18)

Under de sista årtiondena av 1900-talet kom informationssamhället. Man insåg att man inte kunde lyckas genom att endast fokusera på det finansiella perspektivet. Många metoder uppkom för att kunna konkurrera framgångsrikt. Vissa av metoderna var JIT- baserade produktion- och distributionssystem, tidsbaserade konkurrens, empowerment och reengineering. De infördes så att organisationerna skulle lyckas i det nya samhället, men många gav dock nedslående resultat. Anledningen var är att de inte kopplades till organisationens strategi och inga klara mål angavs. Genomgripande förändringar behövdes såsom nya styrtal och managementsystem. För att konkurrera på ett bra sätt gick det inte att endast utgå från det finansiella perspektivet. (Kaplan & Norton, 1999, s 16)

Den traditionella redovisningsmodellen med dubbel bokföring och kvartals- och årsbokslut används än idag. Skillnaden idag är att man måste utveckla redovisningsmodellen så att hänsyn tas till värderingarna av företagets intellektuella tillgångar, till exempel motiverade och kompetenta medarbetare, snabba och pålitliga interna processer och nöjda och lojala kunder (Kaplan & Norton, 1999, s 12). Det finansiella styrtalet beskriver historiska händelser,

vilket fungerade i industrisamhällets företag då de inte behövde investera i långsiktig kompetens och kundrelationer. I dagens informationssamhälle krävs det fler styrtalet för att skapa mervärde genom investeringar i kunder, leverantörer, medarbetare, processer osv. (Kaplan & Norton, 1999, s 17)

### **3.2 Vad är Balanced Scorecard?**

Företag har under lång tid arbetat med att ändra sina nuvarande mätsystem, vissa fokuserade på att göra de finansiella mätningarna mer relevanta, medan andra riktat sig på att förbättra effektiva mätningar. Cheferna inom ett företag behöver en balanserad prestation av både finansiella och operationella mätningar. Ingen mätning kan ensam ge klara målsättningar eller fokusera uppmärksamheten på kritiska områden inom en verksamhet. (Kaplan & Norton, 1992, s 71)

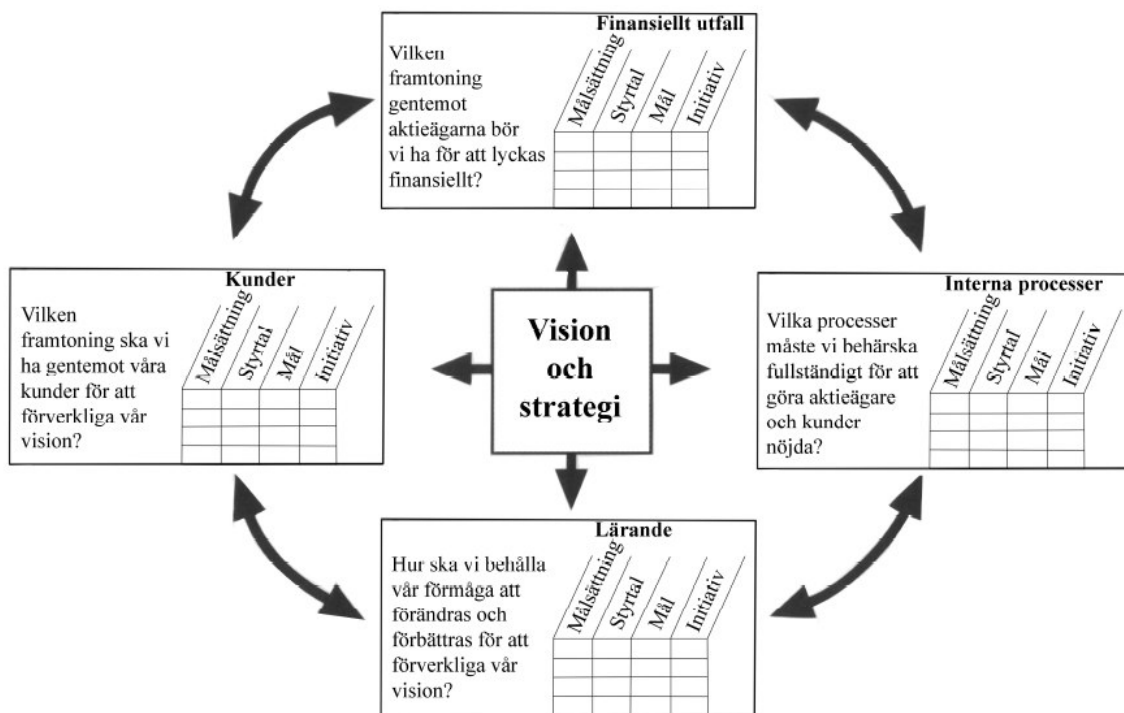
År 1990 utvecklades en ettårig studie utav KPMG:s forskningsgren Nolan Norton Institute. Det här var en studie med flera företag som kallades "Measuring Performance in the Organization of the future". Bakgrunden till den, var att man ansåg att de befintliga metoderna för styrning och resultatmätning inte längre var anpassade till nutidens företag. Företrädare för en mängd företag inom olika branscher träffades en gång varannan månad i syfte att utveckla en modell för resultatmätning och styrning, vilket skulle ge chefer en snabb men omfattande bild av verksamheten. Resultatet blev Balanced Scorecard, som presenterades år 1992 i Harvard Business Review utav de två professorerna som hade huvudansvaret i studien, Robert S. Kaplan och David P. Norton. (Kaplan & Norton, 1999, s 7)

Balanced Scorecard är en metod för strategisk styrning där man kontinuerligt styr och följer upp verksamheten så att den överensstämmer med vision, övergripande strategier och mål. Med hjälp av den här styrningen kan företag och organisationer bryta ner vision och strategi till aktiviteter och styrtalet, därmed också få en återkoppling till hur verksamheten fungerar inom alla områden. Eftersom visionerna och strategin konkretiseras på det här sättet, uppstår ett samband mellan de övergripande visionerna och de anställdas kunskap om hur deras arbete kan hjälpa till att förverkliga dessa. (Hallgärde & Johansson, 1999, s 11). Ytterligare innebär den här metoden att man ser framåt och styr verksamheten utifrån olika perspektiv och styrdimensioner, vilket leder till en större förståelse för helheten i en organisation. (Hallgärde & Johansson, 1999, s 8)

Balanced Scorecard inkluderar finansiella styrtalet som talar om resultatet av händelser som redan har skett, men modellen kompletterar det här perspektivet med operativa mätningar som påverkar det framtida resultatet. Syftet med perspektiven är att skapa balans mellan de kortsiktiga och de långsiktiga målen, de finansiella och icke-finansiella måtten, utfallsmåtten och de drivande mått samt mellan externa och interna prestationsperspektiv (Kaplan & Norton, 1999, s 7). Genom att se på andra perspektiv kan organisationen se hur deras affärsenheter skapar mervärde för befintliga och framtida kunder, och vad som måste göras för att stärka en mängd faktorer för att förbättra det framtida resultatet. På så sätt fokuserar de



på resultatet på kort sikt, men även på de faktorer som skapar värde på långsikt. (Kaplan & Norton, 1999, s 17)



Grundmodell för Balanced Scorecard, bild hämtad ur Kaplan & Norton 1999, s 18

Grundmodellen visar de fyra perspektiven utifrån en organisations vy. Det finansiella perspektivet bevaras utifrån de traditionella synsätten men ansågs otillräcklig för framtidens styrning. Ett nytt synsätt för framtidens värde utvecklades i tre nya perspektiv; kundperspektivet, processperspektivet samt lärande – och utvecklingsperspektivet.

### 3.2.1 Det finansiella perspektivet

Det finansiella perspektivet visar avkastning på investerat kapital, det finansiella förädlingsvärdet. Utvecklingen av Balanced Scorecard har som syfte att förbinda affärsenheterna med sina finansiella målsättningar till koncernens strategi. De finansiella styrtalen fungerar som ett riktmärke för målsättningar i de övriga perspektiven. Varje valt styrtal ingår i en orsakskedja som har sitt utflöde i ett bättre ekonomiskt resultat. De långsiktiga finansiella målen binds till en kedja av förbättringar som ekonomiska processer, kunder, interna processer, medarbetare och olika system måste genomgå för att det långsiktiga ekonomiska resultatet ska bli realitet. (Kaplan & Norton, 1999, s 51)

Vid arbete med det finansiella perspektivet måste affärsenheter definiera relevanta finansiella styrtal för sin strategi, de kan vara olika beroende på företaget. De finansiella målsättningarna och styrtalen som finns ska uppfylla två syften. Det ekonomiska resultatet som strategin väntas leda till ska definieras och det ska fungera som högsta hänvisning för målsättningarna och för styrtalen i de övriga perspektiven. (Kaplan & Norton, 1999, s 51)

I det finansiella perspektivet har företag ett mål som tar hänsyn till strategins risker. De finansiella styrtalen yttrar organisationens långsiktiga målsättning, att ge hög avkastning på det kapital som finns i företaget. (Kaplan & Norton, 1999, s 63)

### **3.2.2 Kundperspektivet**

Kundperspektivet i Balanced Scorecard handlar om att identifiera kund- och marknadssegment som ett företag har valt att konkurrera om. De här segmenten ska förverkliga ett företags finansiella målsättning. Kundperspektivet hjälper företag att samordna sina viktigaste kundmått, som till exempel tillfredsställelse, återköpsbenägenhet, värvning och lönsamhet. (Kaplan & Norton, 1999, s 65)

Tidigare koncentrerade sig företagen på de interna kompetenserna och satsade på produkternas prestanda och teknologiska nybildningar. Företagen som inte förstod vad kunderna ville ha blev omkörda av konkurrenter som erbjöd kunderna produkter eller tjänster som bättre tillgodosåg deras önskemål. Det har lett till att företagen alltmer ser efter sina kunder. För att en affärsenhet ska kunna nå ekonomiskt resultat på långsikt, måste produkter och tjänster skapas som kunderna värdesätter. Förutom att göra kunderna glada går kundperspektivet ut på att omvandla visioner, affärsidéer och strategier till konkreta marknads- och kundbaserade mål. Målsättningarna och styrtalen som utvecklas under kundperspektivet måste utgå ifrån de värdeerbjudanden man tänker rikta mot de valda segmenten. Organisationens vision, affärsidé och strategi omvandlas till konkreta mål för kunder och marknadssegment, mål som sedan förs ut i hela organisationen. Balanced Scorecard som är en bild av företagets strategi bör identifiera kundmålsättningarna för de olika segmenten. (Kaplan & Norton, 1999, s 65-66)

Utfallsmåtten för kundperspektivet gäller alla sorters organisationer. Utfallsmåtten utgör mål för de processer som ansvarar för ett företags marknadsföring, produktion, logistik, och produktutveckling. För största effekt bör styrtalen anpassas efter var och en av de kundgrupper som ska frambringa den största tillväxten och lönsamheten. Styrtalens brister är att medarbetarna inte vet vad som gäller vid tillfredsställelse och återköpsbenägenhet förrän det är för sent. Måtten förklarar inte heller hur medarbetarna bör göra i sitt dagliga arbete för att nå det önskade resultatet. För att ta reda på vad kunderna vill ha i olika segment bör ledningen utforma sina värdeerbjudanden därefter. Mål och styrtal väljs ifrån de tre så kallade egenskapskategorierna, vilka är; varan och tjänstens egenskaper, kundrelationer, image och rykte. Konkreta målsättningar och styrtal ifrån de här kategorierna kan företagsledningen få sin organisation att tillhandahålla ett särklassigt värdeerbjudande till de målsegment som valts ut. (Kaplan & Norton, 1999, s 68-69, 84)

### **3.2.3 Processperspektivet**

Processperspektivet urskiljer företagsledningens processer som har störst betydelse för att företaget ska kunna nå kund- och aktieägarmålen. Målsättningarna och styrtalen utvecklas vanligtvis efter att man har utformat målsättningar och styrtal för det finansiella perspektivet

och kundperspektivet. Den här ordningsföljden gör att företagen kan koncentrera sig på att mäta just de processer som är nödvändiga för kund- och aktieägare måluppfyllelsen (Kaplan & Norton, 1999, s 91). Mätssystemen är inriktade på att följa upp och förbättra de befintliga processerna ur ett kostnads-, kvalitets- och tidsperspektiv. (Kaplan & Norton, 1999, s 111)

Organisationers befintliga system för resultatmätning är inriktade på att förbättra de processer som redan finns i organisationen. När det gäller Balanced Scorecard rekommenderas företagsledarna att göra en skiss av den fullständiga interna förädlingskedjan ur de externa intressenternas förväntningar. Förädlingskedjan har tre processer och börjar med innovationsprocessen, som identifierar de nuvarande och de framtida kundernas behov och försöker därmed göra lösningar (Kaplan & Norton, 1999, s 91). Processen belyser hur viktigt det är för företaget att först lära känna de marknadssegment som företaget tänker rikta sig mot med sina varor och tjänster. För att sedan utveckla de produkter och tjänster som ska tillgodose de utvalda segmenten. Det här gör så att företagen lägger stor vikt vid forsknings-, formgivnings- och utvecklingsprocesserna. De processer som är grunden till nya varor, tjänster och marknader. (Kaplan & Norton, 1999, s 111)

Steg två, supplyprocessen, utvecklar de befintliga varorna och tjänsterna till de befintliga kunderna (Kaplan & Norton, 1999, s 91). Det är viktigt att organisationer tar reda på vilka kostnader, kvaliteter, tider och prestationsramar som krävs för att kunna erbjuda högklassiga varor och tjänster (Kaplan & Norton, 1999, s 111). Efter marknadsprocessen avser det sista steget tjänster som sker efter själva köpet som ökar det värde som kunden har fått utav varan eller tjänsten. (Kaplan & Norton, 1999, s 91)

Bland de tydligaste skillnaderna mellan Balanced Scorecard och det traditionella resultatmätningssystemet är att förklara målen och styrtalen för processperspektivet. Det traditionella systemet lägger betoningen på att kontrollera och förbättra redan befintliga ansvarsområden och avdelningar. Mätning av processer som orderuppfyllande, inköp och produktplanering ökar bland avdelningarna på ett företag. De måtten som används för sådana processer är kostnad, kvalitet, flöde och tid. (Kaplan & Norton, 1999, s 91)

### ***3.2.4 Lärande- och utvecklingsperspektivet***

Lärandeperspektivet innehåller målsättningar och styrtal som gynnar organisationens lärande och tillväxt. Målsättningarna i det här perspektivet tillhandahåller den grundläggande uppbyggnaden som behövs för att målsättningarna i de andra perspektiven ska kunna nås. (Kaplan & Norton, 1999, s 119)

Det har tidigare påpekats bland chefer i organisationer att när man endast utgick ifrån sina finansiella resultat på kort sikt, gjorde det svårt att stödja investeringar som hade som syfte att utveckla medarbetarna, systemen och processerna. Balanced Scorecard lägger tonvikten på att investera för framtiden och då inte endast på traditionella områden, så som ny utrustning och produktutveckling. Organisationerna ska även investera i infrastruktur, medarbetare, system

och rutiner, om man vill nå finansiella tillväxtmål på längre sikt. Tre huvudkategorier för lärandeperspektivet är:

- Medarbetarnas kompetens
- Informationens prestanda
- Motivation och den gemensamma inriktningen (Kaplan & Norton, 1999, s 119)

Lärandet och tillväxten förnyas genom insatser riktade mot medarbetarna, systemen och den organisatoriska samordningen. Tre personalbaserade styrta; tillfredsställelse, produktivitet och lojalitet, föreslås som mått på investeringar i medarbetare, system och samordning. (Kaplan & Norton, 1999, s 137)

### **3.3 För- och nackdelar med Balanced Scorecard**

Det finns en anledning till varför Balanced Scorecard har fått så stor genomslagskraft. Det är en följd till den traditionella styrningen som hade brister och som inte fungerade på ett tillfredsställande sätt. Organisationerna efterfrågade nya verktyg som skulle passa in på dagens företagsmiljö (Olve, Roy & Wetter, 2003, s 26). Förutom att metoden åskådliggör företaget ur de olika perspektiven och tar hänsyn till de olika tidsdimensionerna, bidrar det även till en helhetsförståelse för verksamheten. Styrkort är ett verktyg för kommunikation, det grundas ur ett gemensamt språk och diskussionsunderlag. Arbetet bidrar till att de anställda ser sin roll som en stor helhet, vilket är avgörande om företaget skall klara av de mål och de visioner som är uppsatta (Olve, Roy & Wetter, 2003, s 93). Styrningsmetoden kan användas i många olika diskussioner kring nästan alla typer av situationer, med det menas att företaget måste veta vad som pågår i organisationen och att det kommuniceras fram till dem inom verksamheten. (Olve, Petri & Roy, 1999, s 19)

Konceptet Balanced Scorecard garanterar inte en lyckad strategi och vision, utan man måste lägga ner mycket tid för att den ska lyckas, den är väldigt tidskrävande (Olve, Roy & Wetter, 2003, s 93). Ett problem vid införandet av Balanced Scorecard är modellen som organisationen skall införa, som inte vill förändras. Det blir ett motstånd mot förändringen (Olve, Petri & Roy, s 16). Företagen som implementerar Balanced Scorecard tror att införandet kommer att lösa alla problemen som finns inom företaget. Det finns för stor tilltro till verktyget, vilket medför att tid och pengar investeras. Svårigheten är att resultat inte framgår direkt, utan det är en investering för framtiden. Organisationen kan då lägga ner projektet eller sluta utveckla den. (Olve, Roy & Wetter, 2003, s 56)

### **3.4 Kommuner och dess styrning**

En kommun är ett avgränsat område där man utövar en gemensam och offentlig verksamhet för medborgarna. Organisationerna är politiskt styrda som bedriver allmännyttig verksamhet som främst finansieras kollektivt via kommunalskatt och statliga bidrag. Organisationerna styrs genom ett skriftligt lag- och regelverk och är skyldiga enligt den att fullgöra de uppgifter

som tilldelas av staten. I enlighet med kommunallagen har de rätt att självständigt och i demokratiska former planera, besluta och genomföra verksamhet. (Brorström, Haglund & Solli, 1999, s 12)

I kommunallagen stadgas det att kommunen ska ha en god ekonomisk hushållning. En god ekonomisk hushållning innebär att verksamheten klarar det så kallade balanskravet. Det innebär att intäkterna varje år ska vara större än kostnaderna. Kommunernas verksamhet består utav att tillhandahålla olika tjänster och även myndighetsutövning i en mindre omfattning. (Brorström, Eriksson & Haglund, 2003, s 21)

Offentliga organisationer har en folkvald ledning, därför är de ansvariga inför en demokratiskt vald ledning som utgår från folket genom val vart fjärde år. Det innebär att de ingår i en parlamentarisk styrkedja som ställer andra krav på den här typen av organisation än de som ställs på privata organisationer. De obligatoriska uppgifterna som en kommun har är att sköta skolväsendet, socialtjänst, hälso- och sjukvård, miljöskydd, plan- och byggnadsväsende och räddningstjänst. De här obligatoriska verksamheterna måste fullgöras i den omfattning som anges i respektive speciallag, men i praktiken är det svårt att definiera vilken miniminivå staten kräver för verksamheten. (Brorström, Haglund & Solli, 2002, s 23)

Inom varje kommun finns det en beslutande församling, de kallas för kommunfullmäktige. De beslutar i ärenden av principiellt beskaffenhet, vilket innebär grundläggande regler som är normer där handlandet, eller ärenden av annan större vikt för kommunen. Det är uppgifter som främst har med mål och riktlinjer för verksamheten att göra som till exempel budget, skatt och andra viktiga ekonomiska frågor och så vidare. För beredning, verkställighet och vissa beslutsfunktioner har de nämnder. Inom kommuner kallas frågor som rör mål och riktlinjer strategisk styrning, ytterligare finns operativa frågor som är ärenden som rör beredande, förvaltande och verkställande av verksamheten. (Björkstedt, 1998, s 19)

Den kommunala styrningens största syfte är att samordna de kommunala verksamheterna mot politiska mål, där kommunallagen som sätter ramarna. De finns två sätt att styra inom offentliga förvaltningar. Direkt påverkan på beteende eller genom att kontrollera resultat. Beteendestyrning bygger på att den som avser att styra har ingående kausalkunskap om hur det går till i produktionsprocessen, det vill säga hur inflöde omvandlas till utflöde. Styrningen handlar om att utforma regler som talar om för utföraren hur de ska göra i en given situation. Inom resultatstyrning behöver den styrande inte känna till resursomvandlingen i sig, men de behöver mäta resultatet med relevanta mått. Det bygger på uppföljning och styrojektet är resurser. Det finns två frågor som är viktiga när det gäller att avgöra vilken form av styrning som är mest effektiv, den ena är med vilken tydlighet beteende kan bestämmas och den andra handlar om grader av skillnad i måluppfattningen. (Brorström, Haglund & Solli, 1999, s 188-191)

### **3.5 Balanced Scorecard inom kommuner**

Balanced Scorecard utvecklades i början för privata företag men har alltmer börjat användas av statliga förvaltningar som kommuner. Man anser att det nästan passar bättre inom den

offentliga sektorn, eftersom de har ett stort behov av att mäta och följa upp mått som inte bara är finansiella. (Hallgärde & Johansson, 1999, s 12)

Kommuner är icke-vinstdrivande företag som främst finansieras genom kommunalskatteintäkter, avgifter och statsbidrag. De måste hålla sina utgifter inom vissa budgeterade ramar, men framgången kan inte mätas i hur nära utgifterna överensstämmer med budgeten. Att de har följt de angivna ramarna visar inte om de har arbetat effektivt inom resten av verksamheten. Kommunerna bör mäta sin framgång i hur effektivt de tillgodoser sina uppdragsgivares behov. Det viktigaste är den service de erbjuder sina medborgare, inte att få ekonomisk överskott. Att endast använda sig utav det finansiella perspektivet som finns inom de traditionella modellerna, uppnås inte den effektivitet som man skulle vilja uppnå. Inom offentlig verksamhet behövs fler perspektiv för att definiera konkreta målsättningar för sina medborgare och uppdragsgivare (Kaplan & Norton, 1999, s 168). Ett behov fanns för att kunna redovisa andra resultat än det ekonomiska på ett bättre sätt. Av den anledningen började många svenska kommuner att använda Balanced Scorecard som styrmedel för planering, uppföljning och återkoppling under år 2000.

Syftet med modellen inom kommuner är att beskriva verksamheten med olika mått som väljs utifrån olika perspektiv för att ge en balanserad bild (<http://www.eskilstuna.se>). Det anses att styrkortet leder till att inrikta, ge motivation och ansvarstagande för statliga och icke-vinstdrivande företag. Vidare talar den om för utomstående uppdragsgivare och de egna medarbetarna vilka resultat och framgångsfaktorer som ska förverkliga deras affärsidé och strategiska mål. Att införa Balanced Scorecard i kommuner tvingar verksamheten att definiera vad deras resultat består av genom de målsättningar som modeller erbjuder inom varje perspektiv. (Ericsson & Gripne, 2002, s 16)

### **3.6 Implementering av Balanced Scorecard inom kommuner**

När Balanced Scorecard införs inom den offentliga sektorn måste en anpassning av metoden ske till de förutsättningar som råder där. Faktorer som dock måste ingå är vision, perspektiv, framgångsfaktorer mål, styrtalet, strategier och handlingsplaner. De här ska leda till att mer underbyggda beslut fattas utav kommunerna. Man behöver inte införa metoden inom hela organisationen, utan det kan ske i endast vissa delar (Ericsson & Gripne, 2002, s 20-23). För att ett lyckad införande av styrkortet ska ske i en organisation måste fyra förutsättningar råda.

Arbetet med att införa Balanced Scorecard sker systematiskt i åtta steg:

1. Formulera en vision och en affärsidé
2. Formulera övergripande strategier för att nå visionen och affärsidén
3. Fastställ perspektiven
4. Formulera mål för de olika perspektiven
5. Ta fram avgörande framgångsfaktorer för att nå målen
6. Ta fram styrtalet för att mäta att målen nås
7. Ta fram strategier för att nå målen
8. Utforma en handlingsplan för att uppfylla strategierna

För att styrkortet ska få full effekt krävs det att den integreras i planeringsprocessen och blir en del av budget, delårsrapporter och årsredovisning. Det är även viktigt att den sammanbinds hos medarbetare, chefer och hos politiska beslutsfattare. (Ericsson & Gripne, 2002, s 24)

### **Formulera en vision och affärsidé**

En vision är det övergripande målet med verksamheten och förklarar vart organisationen är på väg. Många organisationer i nuläget saknar en fastställd vision, eller så är kännedomen om den dålig. En organisation bör ha en genomarbetad vision och affärsidé så att alla inom verksamheten vet vad målet med organisationen är, och för att styra aktiviteter i riktning mot att dessa uppnås (Ericsson & Gripne, 2002, s 25). När en vision tas fram ska man tänka på att den ska vara väldefinierad och lätt att förstå för alla medarbetare. Den bör bl.a. innehålla vem organisationen är till för, inom vilket område den ska verka och i vilken riktning den ska utvecklas. Det är ledningsgruppen som ska ta fram visionen och sedan ska det spridas ut i organisationen, vilket medför att medarbetarna kan ta ställning till den (Hallgårde & Johansson, 1999, s 20, 22). Visioner är ett av ledningens främsta sätt för att styra och påverka chefer och övriga medarbetare i en verksamhet. Om både visionen och affärsidén är förankrade och välkända leder det till en hög delaktighet och engagemang inom kommunen. (Ericsson & Gripne, 2002, s 26)

### **Formulera övergripande strategier för att uppnå vision och affärsidén**

I det här steget tas de övergripande strategierna fram som är de viktigaste för att uppnå visionen och leva upp till affärsidén. Styrkortet börjar med att omvandla organisationens strategi till konkreta strategiska målsättningar. I processen förtydligas målsättningarna och de faktorer som styr de strategiska målsättningarna identifieras för att skapa enighet inom verksamheten. Strategi handlar om sättet att utnyttja företagets resurser för att uppnå den vision som organisationen har. Här handlar det om att hela organisationen ska veta vad som görs och för vem man gör det, så att alla har en gemensam bild av verksamheten (Hallgårde & Johansson, 1999, s 24). Strategiformulering görs utifrån den kunskap som finns i förvaltningen om omvärlden och förväntade förändringar i den som rör lokala politiska miljöer, verksamheten, kunderna, medarbetare, konkurrenter och så vidare. Ofta brukar det röra kunderna och medarbetare, men även arbetsmetoder. (Ericsson & Gripne, 2002, s 29-30)

### **Fastställ perspektiven**

När man fastställer perspektiven bör man helst ha fyra-fem stycken för att det ska bli relevant. Förutom det ekonomiska perspektivet bör ett område väljas som är avgörande för framgång inom kommunen. De här områdena ska tillsammans ge en mer balanserad bild av verksamheten som kommunen bedriver (Ericsson & Gripne, 2002, s 31). Ett perspektiv är något som organisationen måste uppmärksamma och balansera mot andra. De olika perspektiven speglar olika nivåer och områden inom företaget så att man bättre kan koppla ihop ekonomi och verksamhet. Främst används de fyra grundläggande perspektiven, men

ytterligare kan läggas till om man vill. När perspektiven har valts ska det sedan bestämmas vad det ska fokuseras på i respektive perspektiv. (Hallgärde & Johansson, 1999, s 34)

### **Formulera mål för de olika perspektiven**

Det här steget tar fram de mått som visar om organisationen verkligen arbetar mot sin vision, affärsidé och strategi, det vill säga man mäter att det går bra. Man går tillväga på så sätt att en lista görs på förslag till mått som känns relevanta, sedan väljs de mest betydelsefulla måtten, de som hör ihop med de viktigaste framgångsfaktorerna. Man ska välja mått som speglar strategi och vision och som fokuserar på framtiden (Hallgärde & Johansson, 1999, s 38). De mål som formuleras ska kopplas till visionen och affärsidén. Genom det fås kopplingen till strategierna för att uppnå målen och till handlandet. (Ericsson & Gripne, 2002, s 34)

### **Ta fram avgörande framgångsfaktorer för att nå målen**

Under det här steget formuleras de faktorer som gör att man kommer att lyckas uppnå målen, det vill säga vad man måste vara bra på. Återigen är det viktigt med koppling till vision, affärsidén och de övergripande strategierna. Framtagandet måste ske i en process med både ledningsgrupp och medarbetare. De här bör ses över med jämna mellanrum och omformuleras om det behövs. Framgångsfaktorerna är väldigt viktiga och man bör vara noga vid framtagandet av dem, eftersom de kan ge ökad insikt hos medarbetare och cheferna om hur en förvaltning når framgång och effektivitet. (Ericsson & Gripne, 2002, s 35-36)

### **Ta fram styrtalet för att mäta att målen nås**

Det är ett måste att ha mått eller styrtalet för att mäta att de uppställda målen nås. De här är mätbara mål som visar hur man lyckas med de definierade framgångsfaktorerna. Vilka som används beror på hur målen för de olika perspektiven formulerats. Det bör vara ca en-fyra stycken för varje perspektiv, det bör inte vara fler, för det krävs stor arbetsinsats för att följa upp dessa. (Ericsson & Gripne, 2002, s 37)

### **Ta fram strategier för att nå målen**

Strategi innebär vilket vägval som måste väljas för att nå visionen. De frågor som besvaras här är vad kan vi göra? Vad bör vi göra? Vad vill vi göra? När de besvarats kan en strategi tas fram som fungerar. (Hallgärde & Johansson, 1999, s 31)

### **Utforma en handlingsplan för att uppfylla strategierna**

Avsikten med måtten är att man ska kunna sätta mål och se om man uppnår dem. Man måste se till att de visioner, mål och strategier man arbetat fram följs utav beslut och handlingar, annars sker ingen skillnad. I det här steget ska man skapa åtgärder för att nå de angivna



målen. Man utser någon som är ansvarig för respektive mått eller process. För att få ut den största effekten av införandet måste man åstadkomma förbättringar, arbetssättet måste ändra för att målen ska nås. Metoden man använder sig utav är att man först väljer ut vilket mått i styrkortet som måste förbättras, sedan tittar man på i vilken process måttet kan förändras. Därefter genomför man en mätning där man planerar och provar de nya rutinerna. Slutligen mäter man effekterna utav de genomförda förändringarna. (Hallgårde & Johansson, 1999, s 58-59)

### **3.7 Västerås Stad**

Västerås stad är en politiskt styrd organisation och det är de förtroendevalda politikerna som har huvudansvaret för den kommunala verksamheten. Det är de som ger beslut om hur staden ska organiseras. Det högsta beslutande organet är kommunfullmäktige, vars uppgift är att medverka till att utveckla goda levnadsvillkor, främja sysselsättningen och skapa förutsättningar för en god levnadsnivå för stadens invånare. I organisationen finns en kommunstyrelse som styr och samordnar stadens verksamheter. Det är kommunstyrelsen som behandlar alla förslag innan de läggs fram till kommunfullmäktige. Det finns även styrelser/nämnder som bryter ned kommunstyrelsens övergripande mål för att bidra till målsättningar inom det egna ansvarsområdet. Styrelsen kliver in istället för kommunstyrelsen vid alla slags frågor. Varje nämnd är sluten till en kommunal förvaltning och de professionella tjänstemännen har till uppgift att ge politikerna ett bra beslutsunderlag och genomföra besluten i praktiken. (<http://vasteras.se>, 2008-04-13)

Västerås stad är organiserad i en så kallad beställar-/utförarmodell sedan början av 1990- talet. Organisationen är indelad i ett antal förvaltningar och staber som beställer tjänster och de här tjänsterna utförs sedan av utförarorganisationerna. Det kan till exempel gälla skola, vård eller omsorg. (<http://vasteras.se>, 2008-04-13)

Inom kommunen arbetar ungefär 11 100 personer. De arbetar mot det övergripande målet att göra Västerås till en mer attraktiv stad att bo och leva i. Begreppen trygghet, ansvar och frihet är grunden för deras samhällsarbete. Kommunens strategi är att utveckla en välfärd med god kvalitet, det ska vara en trivsamt stad att bo i och man ska prioritera kvalitet och bra service i all kommunal verksamhet. (<http://vasteras.se>, 2008-05-27)

I kommunens styrmodell anger man de politiskt prioriterade verksamhetsmålen för den strategiska planen. Planen utgör grunden för Västerås verksamhetsuppföljning och för att man ska uppnå god ekonomisk hushållning ur ett verksamhetsperspektiv. Den är indelad i fyra målområden och innehåller 16 effektmål. De fyra målområden är expansiv och företagsvänlig, miljövänlig, kunskap och lärande och slutligen trygg, trivsamt och tillgänglig. Nämnder och styrelsers arbete och åtaganden utgår ifrån denna strategiska plan. (<http://vasteras.se>, 2008-05-27)

Den strategiska planen och stadens styrsystem ska säkerställa att Västerås Stad har en god ekonomisk hushållning, att pengarna används för kommuninvånarnas bästa och att det finns

ett klart samband mellan resursåtgång, prestationer, resultat och effekter. (<http://vasteras.se>, 2008-05-27)

### **3.8 proAros**

proAros är en organisation inom Västerås stad som utför tjänster inom skola, vård, omsorg, socialt stöd, kultur och fritid. Den består utav 12 verksamhetsområden grupperade i fyra verksamhetsblock. Varje verksamhetsområde leds utav en verksamhetschef. Organisationen har 9100 medarbetare på 130 enheter och omsätter ca 3,3 miljarder kr per år. De största personalgrupperna är lärare, vårdbiträden, förskolelärare, barnskötare och socialsekreterare. proAros vision är "Alltid bästa möjliga möte". Den fångar kärnan i enhetens verksamhet, vilket är att genom bra möten skapa glädje, inspiration och förtroende. Medarbetarna inom organisationen vill att deras arbete ska kännetecknas av ett gott uppförande, stora möjligheter till inflytande, skicklig personal och långsiktig utveckling. De vill arbeta på ett sådant sätt att klienterna i verksamheten anser att deras tjänster har en hög kvalitet. Eftersom det är i mötet med invånarna i Västerås som man utför tjänsterna, finns proAros så nära brukarna som möjligt med verksamheter i stadens olika bostadsområden. (<http://www.vasteras.se>, 2008-05-08)

De fyra verksamhetsblocken är lärande- och utbildning, vård och omsorg, individ och familj, kultur, fritid och förebyggande. Det finns även ett verksamhetsområde som kallas stöd- och utveckling som inte hör till något verksamhetsblock. Inom den sker det administrativa stödet som personalstöd, information, IT och administration. Lärande- och utbildning består utav följande verksamhetsområden; skolgemensamt stöd, gymnasie- och vuxenutbildning, skolor väst, skolor norr och skolor öster. Inom vård- och omsorg ingår verksamhetsområdena verksamheter för funktionshindrade, äldreomsorg väster och äldreomsorg öster. I Individ och familj finns sysselsättning och försörjning och socialkontor, råd och stöd. Slutligen inom kultur, fritid och förebyggande har man verksamhetsblocken kultur och fritid och förebyggande. (<http://www.vasteras.se>, 2008-05-08)

proAros har länge arbetat i processer för att säkra en god kvalitet till brukarna. Det handlar om en metod för att utveckla och förbättra verksamheten. Nu arbetar de för att identifiera och dokumentera processerna tidigare. Tanken är att det ska fungera att gå in och se på varje enskild del i flödet för att därigenom ta fram mätetal. Det tar fram eventuella brister och kritiska punkter som kan finnas i arbetet, och fungera sedan som en metod för förbättringar. Genom det här sättet får man en helhetssyn och brukaren sätts ännu mer i fokus. När en ny process ska initieras eller en befintlig ses över, är det viktigt för organisationen att dokumentera de mål som man har, och även de olika delarna på vägen dit. Det leder till bättre granskning på det som görs genom att beskriva, mäta och analysera resultat. Sedan används resultatet för att ständigt förbättra arbetet. Det här sättet visar om den vägen som väljs ger någon effekt. (<http://www.vasteras.se>, 2008-05-08)

## 4 EMPIRI

---

*Under det här kapitlet redovisas empirin, där vi har samlat information om proAros och hur Balanced Scorecard fungerar som styrmetod. Årsredovisningar/verksamhetsberättelser har tagits fram för att visa det positiva resultat som åstadkommits samt bekräftats av intervjuer.*

---

### 4.1 proAros styrkort

Syftet med proAros styrkort är:

- Att styra verksamheten mot bestämda mål
- Att visa på verksamhetens prioriterade och viktiga fokusområden
- Att utgöra underlag för bedömning av enhetens resultat till belöningssystemet
- Att vara uppföljningsindikator
- Att belysa en övergripande bild av resultatförändringar över tiden

proAros har två nivåer på styrtalen, basnivå och målnivå. Basnivån är en miniminivå som är en godkänd nivå, medan målnivå är den nivå som verksamheten ska sträva efter att uppnå. Syftet med dem är, dels att ta hänsyn till enheters specifika förutsättningar och dels att ha ett mål som är godkänd nivå och ett övergripande mål att sträva efter. Målet är att alla verksamhetsområden ska klara basnivån på sina styrtal och det leder till att verksamhetens övergripande mål uppnås. En del organisationer använder sig endast utav en av nivåerna. (Intern data, 2008-04-28)

### 4.2 Styrmodellens belöningssystem

proAros styrmodell använder sig utav ett belöningssystem. De enheter som redovisar ett ekonomiskt överskott har också en möjlighet att ta del av den. Belöningssystemet är uppdelat i två steg och kan totalt uppgå till 50 % av överskottet, men dock högst 7500 kr per anställd per år. De två stegen är basnivå belöningssystem och målnivå belöningssystem. Vid belöning på basnivå kan enheter som har ett reellt ekonomiskt överskott få del av det om de uppnår enhetens mål i styrkortets basnivå inom alla perspektiv. Enheten får 20 % av överskottet. Belöning enligt basnivå betalas till enheter oavsett proAros resultat som helhet. Enheter som har ett underskott sedan tidigare år ska använda sitt överskott till återbetalning. Det andra steget, målnivån i belöningssystemet, betalar målpremien under förutsättning att enheten som helhet redovisar ett ekonomiskt överskott. Den utbetalas till enheter som överträffat basnivån i styrkortet. Målpremien relateras till styrtalen inom perspektiven brukare och processer, och maximal utdelning är 30 % av överskottet. (Intern data, 2008-04-28)

### 4.3 Fem perspektiv

proAros använder sig utav de fem perspektiven brukare, process, medarbetare, ekonomi och miljö.

#### **Brukare**

Det strategiska målet inom detta perspektiv är att proAros är brukarens självklara val. Den använder sig utav framgångsfaktorerna alltid brukarfokus, professionellt bemötande och trovärdig marknadsföring. Styrtalen är andel brukare nöjda med verksamheten, andel brukare nöjda med bemötandet och sedan marknadsandelar. (Intern data, 2008-04-30)

Mötena som sker inom proAros med brukarna håller nu toppkvalitet, det förstärks med en brukarindex som visar hur de som möter proAros värderar dem vad gäller bemötande och nöjdhet. Brukarindexet ligger på 90 %. Inom organisationen görs årligen brukarundersökningar i form av enkätundersökningar. Under 2007 har ett NKI-index (Nöjd Kund Index) tagits fram. Det måttet innehåller två frågor, dels om personalens bemötande och dels om hur nöjd man är med verksamheten som helhet, det resulterade i höga värden. Det lägsta inom andelen nöjda med bemötandet låg på 86,6 % och det högsta var på 100 %. Det lägsta inom andelen nöjda med verksamheten var 84,9 % och högsta på 99,5 %. (<http://www.vasteras.se>, 2008-06-05)

Brukarundersökningarna visar att svarsfrekvenserna är goda, de flesta verksamheterna har i år 2007 högre svarsfrekvens än tidigare år. Vad gäller styrtalet marknadsandelar har det även här skett positiva resultat. proAros verksamheter har under flera år varit utsatta för konkurrens av alternativa förskolor, friskolor och privata vård företag, och under några år hade proAros svårt att klara sig i konkurrensen. Den tendensen har vänt och det bevisas genom vunna upphandlingar inom äldreomsorgen, ökade marknadsandelar inom förskolan och ett stopp på mistanden av elever i friskolor. (<http://www.vasteras.se>, 2008-06-05)

#### **Process**

Perspektivet process har som strategiskt mål att proAros utvecklar och driver en effektiv verksamhet. Framgångsfaktorer inom perspektivet är hög måluppfyllelse, säkring och utveckling av processer och innovativa arbetssätt. För att mäta faktorerna använder man styrtalen andel mål som klarats, andel processer som kartlagts eller utvecklats efter revision och index samt organisationskultur. (Intern data, 2008-04-30)

För att stärka organisationen inför en ökad konkurrens togs under 2007 ett beslut om ett nytt utvecklingsprogram med inriktning mot innovation och utveckling, där organisationen ska hitta nya gränsöverskridanden och kreativa idéer. Fokus ligger på att utveckla nya arbetsmetoder, processer och förhållningssätt och målet är att utveckla proAros till en kunskapsorganisation och bidra till förverkligandet av deras vision. Undersökningar visar att man lyckats väl med det och att styrtalet andel mål som klarats har positiva resultat. proAros kan idag identifiera och dokumentera sina processer. Det har lett till att de snabbare tar fram

eventuella brister och kritiska punkter som kan finnas i arbetet, och fungerar sedan som en metod för förbättringar. På det här sättet får man en helhetssyn och brukaren sätts ännu mer i fokus. Det leder till att de kartlägger alla processer och att styrtalet antal processer som kartlagts har fått positiva resultat. (<http://www.vasteras.se>, 2008-06-05)

### **Medarbetare**

Det strategiska målet för perspektivet medarbetare är att enheten är en attraktiv arbetsgivare. Framgångsfaktorerna som man använder sig utav är att man ska ha ledare och medarbetare som upplever att de kan vill, får och törs. Styrtalen är medarbetarindex och ledarindex. (Intern data, 2008-04-30)

Den ökade konkurrensen som proAros utsätts för ställer stora krav på deras medarbetare, det gäller framförallt i mötet med brukaren då det är där som organisationens framgång avgörs. En statsgemensam medarbetarmätning visar att proAros långsiktiga satsning på ledarskap har gett positiv effekt. Den visar att organisationen har engagerade ledare och nöjda medarbetare, vilket innebär att styrtalen har uppnåtts. (<http://www.vasteras.se>, 2008-06-05)

### **Ekonomi**

Perspektivet ekonomi har som strategisk mål att proAros har en ekonomi i balans. Framgångsfaktorerna är marginal för utveckling och omställning, ökad andel av enheter med positivt resultat och en väl fungerande styrmodell. Styrtalen för att se att målen inom det här perspektivet uppnåtts är resultatkravet, budgeterad utrymme för utveckling och omställning, antal enheter med positivt resultat och att styrmodellen används. (Intern data, 2008-04-30)

### **Miljö**

Det strategiska målet för det här perspektivet är att enheten bidrar till hållbar utveckling. Inom perspektivet miljö använder man framgångsfaktorerna: bidrar till ökat miljömedvetande hos brukare, att de är miljömedvetna och att de ser miljöfrågorna som en konkurrensfaktor. Styrtalen är andel enheter som har miljöledningssystem och andel ekologiska livsmedel. (Intern data, 2008-04-30)

proAros främjar en god miljö i allt sitt arbete. De använder sig utav ett miljöledningssystem som leder mot rätt miljöval. Uppföljning av organisationens styrtal inom det här perspektivet för år 2007 visar på både fortsatta positiva trender, men även många förbättringsområden. Styrtalet andel enheter som tillämpar miljöledningssystem har förbättrats, nu är det endast 17 % av enheterna som inte använder systemet. Även styrtalet målen att öka andelen ekologiska livsmedel visar på en fortsatt positiv trend. (<http://www.vasteras.se>, 2008-06-05)

## **proAros 2005**

Under 2005 hade proAros organiserat sig efter verksamhet istället för geografi. Styrmodellen byggde på flerdimensionell styrning där perspektiven: brukare (konsumenter), medarbetare, ekonomi, processer och miljö fanns med. Styrningen återspeglades bland de olika enheternas styrkort, samt i modellen för resultathantering som hade utvecklats. Den nya styrmodellen skulle ge en kontroll över läget. Analyser av svårigheter skulle lättare plockas fram och åtgärder skulle vidtas i tid. Det skapade effektivitet vilket blev positivt i proAros resultat. (<http://vasteras.se>, 2008-05-07)

Sedan 1996 har proAros varit organiserad i sju integrerade områden, där områdesledningen hölls ansvarig för Barn och Ungdoms-, Vård och Omsorgs- och Individ och Familjeverksamheterna. Det hade bestämts att från och med år 2006 så skulle proAros omorganiseras i fyra tydligare verksamhetsblock: Individ och Familj, Lärande och Utbildning, Kultur, Fritid och Förebyggande samt Vård och Omsorg. Idén som låg bakom den här tanken var att få en ökad fördjupning samt ett bättre och tydligare verksamhetsstöd. Då en ny organisation utvecklades behövdes även en ny styrmodell. För att utveckla proAros till en modernare kunskapsorganisation utformades en ny styrkortsmodell. Den nya modellen byggde på mångdimensionella styrkort där flera perspektiv av verksamhetens resultat följdes upp och värderades: brukare, medarbetare, ekonomi, processer och miljö. Styrmodellen hade även vissa incitament där enheter som presterade goda resultat kunde belönas ekonomiskt. Dock kunde enheter också begäras en återställning av ett negativt ekonomiskt resultat. (<http://vasteras.se>, 2008-05-11)

Det goda resultatet som visades innebar att proAros för fjärde året i rad hade klarat av en ekonomi i balans. Åtgärdsplanerna och omställningarna som påbörjades 2004 gav en utvecklad styrning och en positiv effekt 2005. Alla verksamhetsblock klarade av sina resultat krav och visade förbättringar i resultatet jämfört med 2004. Den främsta orsaken bakom resultatförbättringen berodde på att ekonomistyrningen hade utvecklats, samt ett nytt beslut om en ny styrmodell. Styrmodellen syftade till en förbättrad ekonomisk hushållning, vilket innebar starkare fokus på resultatet utifrån ett flerdimensionellt synsätt. Enheter med goda resultat belönades medan enheter med negativt fick visa hur underskottet skulle återställas. En målsättning för proAros var att vid utgången av 2006 skulle ha ett eget kapital motsvarande lägst en procent av omslutningen.

- Årets resultat +32,1 Mkr = 0,96 % av proAros omsättning
- Jämfört med år 2004 innebar det en förbättring med +33 Mkr

### **Målsättning för proAros att uppnå lägst 1 % av omsättningen:**

- Eget kapital, vilket blev 56 Mkr = 1,7 % av omsättningen
- Intäkterna ökade med 67,7 Mkr = 2,1 % av omsättningen (<http://vasteras.se>, 2008-05-11)

*Se bilaga 3*

#### 4.4 proAros 2006

Visionen ”alltid bästa möjliga möte” beskriver fyra ord om den förflyttningen som proAros genomförde. Det grundar sig på mänskliga relationer som när barnskötaren möter barnet, läraren möter eleven, undersköterskan möter den gamle osv. Varje dag sker sådana möten och det är mötena som är själva förflyttningen och kvaliteten. På det sättet möter man konkurrens trycket på individualiseringen och krav på effektiviseringar. Visionen summerar hur man ska möta framtiden, för just i det ögonblicket i mötet mellan en medarbetare och en brukare är då jobbet utförs. Visionen innehåller just de ingredienser som krävdes för att kunna möta konkurrensen så som enkelhet, tydlighet och professionalism. Ett stort arbete som har genomförts är proAros verksamhet som har styrts om från Stadshuset och ut mot enheterna. Vilket innebar att medarbetarna och enheterna blev de som styrde och ställde. De ekonomiska målen och verksamhetsmålen byggde på enheternas önskemål och behov. Enligt styrelseordförande Staffan Jansson, var det en viktig policyändring som har förbättrat proAros möjligheter att verka på en konkurrensutsatt arena. (<http://vasteras.se>, 2008-05-10)

2006 års resultat visade ett överskott på +37,0 Mkr. Enheter med goda resultat 2005 belönades med 14 Mkr. Gemensamt för Västerås Stad gäller -18 Mkr och det var en följd av proAros styrning där enheterna erhöll premier för föregående års resultat med 14 Mkr. Verksamheten klarade av resultat kraven och för femte året i rad redovisades en ekonomi i balans. Verksamhetsblocken visade förbättringar i resultat jämfört med föregående år med undantag för- och grundskolan och individ och familj. Största resultatförbättringen låg inom vård och omsorg. Implementeringen av den nya styrmodellen som infördes 2005 gav en önskad effekt i resultatutvecklingen. Förväntad måluppfyllelse meddelades ut i organisationen och har kontinuerligt följts upp. I styrprocessen ingår styrning av den ekonomiska ställningen (finansiell styrning) och det ekonomiska och verksamhetsmässiga resultatet. Styrmodellen innefattar även styrfilosofi, spelregler och riktlinjer. Ansvar tydliggörs för olika nivåer och hur komponenter i styrningen hänger samman.

- Årets resultat +37,0 Mkr = 1,07 % av proAros omsättning
- Jämfört med år 2005 innebar det en förbättring med +4,9 Mkr

#### **Målsättning för proAros att uppnå lägst 1 % av omsättningen:**

- Eget kapital, vilket blev 93 Mkr = 2,5 % av omsättningen
- Intäkterna ökade med 132 Mkr = 4,0 % av omsättningen (<http://vasteras.se>, 2008-05-11)

*Se bilaga 4*



## 4.5 proAros 2007

Våren 2007 fick Ernst & Young i uppdrag att genomföra en utvärdering av existerande styrmodell. Rapporten visade ett godkännande samt att den hade bidragit till starkare styrning inom proAros. Utvärdering visade även att ett behov av olika insatser. Verksamheterna hade svårt att se sambanden mellan styrtalen och den övergripande inriktningen. Enhetschefer och områdeschefer ifrågasatte de obligatoriska styrtalen. Under hösten 2007 tog en arbetsgrupp fram ett reviderat förslag som styrelsen skulle fatta beslut om i november 2007. Inför 2008 utformades styrkortet på ett sätt som tydliggjorde kopplingen mellan styrtal och de strategiska målen. De obligatoriska styrtalen har förändrats och begränsats. En annan förändring var att styrkortet skulle bifoga en sida med definitioner för begrepp och styrtal. Resultathanteringen mellan resultat och resultatöverföringen hade stärkts. Satsning på proAros utbildningen Klart ledarskap fortsatte, utbildningen hjälpte chefer att träna på kommunikativt ledarskap. Ett tjugotal chefer påbörjade en 15 poängs uppdragsutbildning på Mälardalens högskola. Utbildningen bidrog till kunskaper inom innovation, kreativitet, omvärldsanalys och marknadsföring. Implementeringen av visionen "Alltid bästa möjliga möte" fortsatte under 2007 och fick stor genomslagskraft. Den var lättförståelig, fängade tusentals möten dagligen och var samtidigt utmanande. Under andra delen av 2007 gick visionsarbetet in i andra fas vilket innebar en fokusering på medarbetarens roll att förverkliga det bästa mötet i relation med sina brukare. Verksamhetens olika riktningar ledde till olika riktningar och arbetssätt. Utvecklingsinsatserna som hade utvecklats under året var Investors in People, problembaserad skolutveckling, lösningsfokuserat arbetssätt samt god kollega. I oktober genomfördes en medarbetarmätning vilket gav ett positivt resultat och mått på medarbetarskap, ledarskap, arbetsorganisation, handlingskraft med mera. Den här mätningen kommer att genomföras årligen. (<http://vasteras.se>, 2008-05-10)

År 2007 blev det ett positivt resultat på +25,5 Mkr och för sjätte året i rad visade proAros ett balanserat resultat. Alla verksamhetsblock visade ett positivt resultat. Lärande, Kultur, Fritid och Förebyggande försämrade resultatet från föregående år, största resultat förändringen redovisades inom Individ och Familj. Från år 2000 gäller för kommunens ekonomi ett lagstadgat balanskrav. År 2004 hade proAros som mål att det egna kapitalet skulle uppgå till minst 1 % av proAros omsättning. Det var nödvändigt för proAros att ha ett eget kapital för att klara av kraven på omställning och utveckling. Jämfört med 2006 innebär 2007s resultat en försämring på -11,5 Mkr.

- Årets resultat +25,5 Mkr = 0,71 % av proAros omsättningen
- Jämfört med år 2006 innebar det en försämring med -11,5 Mkr

### **Målsättning för proAros att uppnå lägst 1 % av omsättningen:**

- Eget kapital, vilket blev 119 Mkr = 3,0 % av omsättningen
- Intäkterna ökade med 133 Mkr = 4,2 % av omsättningen (<http://vasteras.se>, 2008-05-10) *Se bilaga 5*



## 4.6 Intervju med Kristel Modin

Kristel Modin är controller för lärande och utbildning, där skola, förskola och gymnasium hör till. Intervjun började med att förklara det bakomliggande syftet för den här uppsatsen. Alla frågor som finns i intervjuguiden (se bilaga 1), kommer inte att bli besvarade här. Vi fick ta del av intern data i form av dokument där vissa av svaren till våra frågor har blivit besvarade här ovan i empiri delen. Enligt Kristel infördes Balanced Scorecard för tre år sedan, år 2005. Hon kunde dock inte klargöra ifall det fanns något tidigare system som de använde sig utav. Det var Thomas Energård med fler som låg bakom idén att införa en styrkortsmodell. Det var styrelsen som tog beslutet att välja Balanced Scorecard. Hon vet inte om det fanns något annat system att välja emellan av förslagen som uppkom.

Ett problem som man ville lösa var att hitta en drivkraft att förbättra olika områden. Man ville ha ett gemensamt synsätt där perspektiven hänger ihop. Tittar man på hur det var för tre år sedan har metoden utvecklats väldigt mycket. Den är mer förfinad och själv tycker Kristel att det fungerar bättre idag än för några år sedan. Idag har systemet blivit mer förankrat och väl accepterad. Exempel på användning av styrkort finns inom de mjuka verksamheterna i proAros: skola, förskola, gymnasium, vård och omsorg, ålderdomshem, hemtjänst och så vidare. Till exempel, Carlforsska gymnasium har ett gemensamt styrkort som rektorn har hand om. Rektorn har en chef som har ett eget styrkort som består av en sammanställning över alla gymnasieskolor som denne är chef över. På det sättet finns Balanced Scorecard på olika nivåer.

Under tertialboksluten och i års bokslutet görs uppföljningar av styrkortet. Mål som de har är ständig förbättring, att förflytta sig, att öka, positiv utveckling och att driva utvecklingen framåt. De här målen ändras en gång per år, i januari efter bokslutet. Detsamma gäller för mätningar, även de ändras en gång per år.

De första styrkortet som användes var mycket "klumpigare", de var generella och skulle passa allihop, vilket de inte gör. Det finns en del saker som gör enheterna unika därför behövs även unika styrkort. Det finansiella perspektivet, som de kallar det ekonomiska, har inga nyckeltal. Det enda som finns är resultatet och anledningen till det är att det är svårt att mäta produktivitet i en mjuk verksamhet. Ett annat system de använder sig av är ett belöningsystem, vilket har sammankopplats via styrkortet. I och med att man uppfyllde kriterierna så fick man något tillbaka, en del av årets resultat ifall man gjorde överskott. Uppfyller man inte det ekonomiska perspektivet så får man heller inte bonus. Det gäller att ha ekonomi i balans, att ha noll kronor i budget. En kommunal verksamhet ska inte skapa kapital det är inte vinstdrivande, utan man ska göra det bästa möjliga med de kommunala skattepengarna. proAros måste även ha ett eget kapital undanlagt för dem åren som det kan gå dåligt.

En fråga som ställdes var ifall man uppnådde målet i det ekonomiska perspektivet. Kristel svarade ja till proAros som helhet och nej på enhetsnivå, det är inte alltid positivt. En långsiktig målsättning är att hålla sin budget i balans, inte maximera utan ha lite sparat vid dåliga ekonomiska år. Det finns en chef som har ansvaret att målen ska uppnås. Denne utvärderas utifrån hur väl man uppfyller saker och ting på styrkortet. Ännu en fråga som

ställdes var att det finns kritik mot att en del tar styrkortet för givet att det ska hjälpa dem att lösa sina problem. Kristel säger att det inte är alla som köper Balanced Scorecard. Men idag är acceptstansen för styrmetoden mycket högre än för några år sedan. Acceptstansen ökade när man började skapa unika styrtalet för enheterna. Bland perspektiven finns medarbetare: lärare och de som arbetar med de äldre. Det finns inga maskiner utan det är medarbetarna som gäller, därav valet av det perspektivet. Vissa brister som kan uppkomma med de olika perspektiven är få fram mätetal som driver utvecklingen.

#### **4.7 Intervju med Thomas Energård**

Thomas Energård är ekonomidirektör för hela Västerås Stad, tidigare var han ekonomichef inom proAros. Intervjun började med att författarna sa det bakomliggande syftet med uppsatsen och vad det är vi vill komma fram till. Då intervjun bestämdes för att vara semistrukturerad hade vi endast ett fåtal frågor där resterande blev öppna och kopplades samman med uppsatsen. Thomas inledde med att förklara hur organisationen ser ut för att sedan förstå hur Balanced Scorecard började användas.

Organisationen kallas för beställar- och utförar konceptet. Man kan se proAros som kommunens egna privata utförar organisation. De driver sina verksamheter i konkurrens mot privata utförare. proAros hade ett behov av ett styrsystem som skulle hänga ihop för att lättare hantera styrningen. Det var ett internt beslut inom proAros där man ville börja använda sig utav styrkort, alla kommunens verksamheter skulle inte använda det. 1999 kom det på tal att börja använda styrkort. Inget beslut togs att införa det generellt vid den tidpunkten. Det började med en försöksverksamhet, något område inom proAros var nyfikna på att testa styrkortet. År 2000-2001 hade proAros ett seminarium där man skulle se hur styrkortet skulle kunna användas övergripande inom hela proAros. Man tog fram det första styrkortet med övergripande perspektiv. En traditionell väg att införa styrkort är att man för in det i hela verksamheten, vilket kräver väldigt mycket arbete. Enligt Thomas Energård att föra in det på det sättet skulle innebära en risk att det inte skulle ge långvariga effekter. proAros började från motsatt håll. Det första som gjordes var att inte gå ut och säga att man använde sig utav styrkortet, fastän man hade det i bakhuvudet. Man startade med enhetsfakta. Ute i organisationen sa man att man skulle försöka lösa uppföljningen av enheterna. Dess för innan var det splittrat, enheterna drog fram varsina årsberättelser i sin egen modell. Med hjälp av Microsoft programmet Excel tog man fram mallar som det idag kallas för enhetsfakta. Varje Excel blad döptes: medarbetare, brukare, ekonomi, miljö och kvalitet fanns tidigare. Man tittade på vad som var viktigast att följa upp i des här enheterna. Vad var det för övergripande mål som behövde följas upp? Man gick inte den ”rena” vägen där man först tittar på framgångsfaktorer, utan man tittade på de viktigaste frågorna inom varje enhet.

År 2004-2005 såg man behovet av att fortsätta utveckla styrmodellen och ett behov att utveckla resultathanteringsmodellen. De första justeringarna gjordes vid den tiden. Man gick vidare och hade konsultstöd för att se över styrmodellen och resultathanteringsmodellen. Ernst & Young var konsultstödet. De tittade igenom perspektiven och försökte få dem att hänga ihop i styrmodellen. Man beslutade om att fortsätta använda perspektiven, och

justeringar som gjordes vid den tiden skulle följas upp inom ca 2 år. Under 2007 togs ett nytt beslut om justeringar. Ett omtag gjordes av styrkortet. Man såg att man behövde gå vidare att få styrtalet att hänga ihop. Det fanns inga bra gemensamma styrtalet, till exempel kundnöjdheten. Man behövde få fram gemensamma styrtalet ut i hela organisationen, det fanns olika sätt att mäta. Man var tvungen att få det att se ut som en helhet. Man jobbade sig igenom för att titta på perspektiven och då började man utgå från framgångsfaktorerna. Hela kedjan skulle hänga ihop från den övergripande strategiska planen och ut hela vägen genom styrkortet och ut med den lokala arbetsplanen och enheterna. Utvecklingsarbetet pågår fortfarande än idag av styrmodellen. Det är inget man gör bara en gång, utan det är som en resa som görs om och om igen säger Thomas.

År 2000-2001 började man med en övergripande plan med Balanced Scorecard. Thomas Energård är fortfarande förtjust i styrmodellen, det är en fördel att konkretisera de olika perspektiven och ett sätt att kommunicera styrning. Från början använde man sig utav en styrning som endast inriktade sig på det ekonomiska perspektivet. Det gällde att hålla sin budget, det handlade inte om vad man fick för pengarna utan att de endast skulle räcka. Man insåg att det inte var det enda som var av betydelse, det gällde också att se vad man fick ut av verksamheterna.

Perspektiven som används har döpts om. De är döpta på det sätt som man vanligtvis kallar dem i en kommunal politisk organisation. Man kommunicerar med brukare, politiskt är det svårt att se alla som kunder då det finns elever, äldre, de som hjälper inom missbrukarvården och så vidare. Brukare är kundperspektivet och är det viktigaste perspektivet. Perspektiven anpassas utifrån organisationens perspektiv. Det finns dem som har fler och dem som har färre. Det finns inget rätt svar utan man känner av vilka frågor som är viktiga. När man började med styrkortet var den dåvarande styrelsen oerhört engagerade i miljöfrågor. Mycket miljömål togs fram och man tittade mycket på miljöarbetet, därav valet av miljöperspektivet.

Styrkortet hjälper enheterna att kommunicera. Det som är viktigt är hur man kommunicerar för att uppnå målen. Styrkortet hjälper att fokusera på viktiga frågor när det gäller att kommunicera mål och uppföljningen av verksamheten, styrkortet anses då som ett stöd säger Thomas. proAros använder sig utav en resultathanteringsmodell där de ekonomiska resultaten över åren kopplas till hur väl man uppfyller målen i styrkortet. De enheter som uppnår ett positivt resultat kan överföra det till det kommande året. Vi skulle kunna kalla det för ett belöningsystem dock gör inte proAros det, utan dem kallar det för resultathanteringsystem i form av "bonus". De som uppnådde positivt resultat ville bli belönade för det goda arbetet som presterades, ett bonussystem motiverar de anställda. Det föreligger olika förutsättningar för enheterna att uppnå målen, för vissa är det enklare. I kommunal verksamhet är pengar en förutsättning, men man får heller inte förbruka för mycket.

En stor del av det positiva resultatet beror på styrmodellen säger Thomas. Tittar man på historiken har de senaste åren varit gynnsamma för Sverige. Det som har hänt är att det har blivit mycket tydligare styrning, mer fokuserat, och styrkortet är en del utav det. Mycket beror dock på hur ledningen har följt upp. Styrkortet finns inte i hela Västerås Stad vilket Thomas tycker borde införas. Styrkortet finns inom Fastighetskontoret och inom proAros. När proAros

valde styrkortet var man inte mogen att föra in modellen bland styrelser och nämnder. Tidigare fanns det ingen samlad beskrivning, utan endast ekonomiprinciper fanns.

Konsultutredningen som gjordes 2005 av Ernst & Young tycktes det att det fanns många bra beståndsdelar i styrningen, men styrmodellen behövde förbindas. Stora brister låg inom att det inte hängde samman bland medarbetarna. proAros är inte i något skede att avveckla styrmodellen. De kommande åren kan perspektiven ändras då organisationen förändras. Något perspektiv kan tas bort och länkas in bland de andra.

## 5 ANALYS

---

*I det här kapitlet redogör vi för vår analys utav Balanced Scorecard inom proAros. Vi sammankopplar empiri med teori, därav egna reflektioner sätts in.*

---

### 5.1 Slutdiskussion

#### **proAros och dess perspektiv**

proAros arbetar i processer och har länge arbetat med att säkra en god kvalitet till brukarna. Metoden är att se på varje enskild del i verksamheten för att kunna ta fram mätetal. På det sättet tar man fram de eventuella bristerna och de kritiska punkter som kan finnas i arbetet, för att sedan förbättra situationen.

Kaplan och Norton utgår ifrån fyra perspektiv i sin styrmodell, främst avsedd för privata organisationer. Man kan använda sig av fler, speciellt inom en kommun, men de ska inte vara mer än fyra, fem stycken. Att tänka på vid framtagandet av perspektiven är att de ska vara anpassade efter den speciella organisationen. Organisationer kan ha olika behov därav olika användning. proAros verksamheter utgår ifrån fem perspektiv: brukare, medarbetare, process, ekonomi och miljö. Perspektiven har döpts om säger Thomas Energård, och att endast implementera i Kaplan och Nortons grundmodell hade nog inte fungerat som en bra styrningsmetod. En organisation är aldrig den andra lik, därför kan perspektiven se annorlunda ut även bland kommuner.

Skillnaden på Kaplan och Nortons grundmodell på perspektiven och proAros perspektiv skiljer sig inte mycket åt. Brukare är kunder, konsumenter och är egentligen det ursprungliga kundperspektivet. Att det har döpts om beror på hur man kallar dem i en kommunal politisk organisation. Man kommunicerar med brukare (nyttjare), det svårt att se alla som kunder då det finns elever, äldre och så vidare. Lärande och utvecklingsperspektivet är proAros medarbetar perspektiv. De anställda utvecklar sitt arbete genom lärande, som till exempel under år 2007 genomgick cheferna en utbildning för ledarskap. Det finansiella perspektivet har döpts om till det ekonomiska perspektivet, det handlar om hur tillgångarna används. Process perspektivet är dock detsamma. Det ekonomiska perspektivet ska klara av balanskravet och ser man på tidigare årsredovisningar har årets resultat ökat med åren sedan införandet.

Inom brukarperspektivet har man som mål att proAros är brukarens självklara mål, och det försöker man främst uppnå genom sina möten. Enligt brukarindex, enkätundersökningar och NKI-index kan det konstateras rent faktiskt att målen har uppnåtts, de har även utökat sina marknadsandelar vilket var ett annat mål. Förbättringar som har skett är att man har fler

brukare som är nöjda med bemötandet från proAros, och fler som är nöjda med verksamheten. Att de utökat sina marknadsandelar leder till att de nu klarar sig bättre i konkurrensen, förr var det svårt att hävda sig i den.

Då det gäller processperspektivet med målet att proAros utvecklar och driver en effektiv verksamhet kan man säga att de lyckats. Undersökningar visar att de har uppnått sina styrtalet. Perspektivet har bidragit till förbättringar för verksamheten genom att snabbare kartlägga sina processer och ständigt kolla efter utvecklingar för att göra det bättre för organisationen. Även det här perspektivet har lett till förbättringar inom konkurrensfronten genom att man stärkt organisationen via innovation och utveckling.

Medarbetarperspektivet har som mål att proAros är en attraktiv arbetsgivare. En statsgemensam medarbetarmätning som gjorts visar att organisationen har engagerade ledare och nöjda medarbetare, vilket innebär att styrtalet har uppnåtts. Förbättringarna blev att proAros klarar sig bättre i den ökade konkurrensen vilket också leder till att man nått målet om att vara en attraktiv arbetsgivare.

Miljön är väldigt viktigt för proAros och som mål inom det här perspektivet är att bidra till hållbar utveckling. Då de har visat positiva resultat på sina styrtalet kan man säga att målen har uppnåtts och de förbättringar som har skett är en miljövänlig organisation. Införandet av miljöperspektivet berodde på att den dåvarande styrelsen vid införandet var väldigt insatta i miljöfrågor. Det här tyder på att styrkortet följer organisationens behov och perspektiven anpassas därefter. Syftet med ett styrkort är att sammanfoga ihop målen och få en gemensam bild av verksamheten. De fem perspektiv som proAros använder sig av har bidragit till goda resultat.

### **De traditionella styrmetoderna**

Många organisationer har valt att införa Balanced Scorecard som styrmetod då de traditionella endast använde sig utav ett perspektiv, det finansiella perspektivet. Det här var motivet bakom införandet inom proAros verksamhet. Det finns en del saker som gör enheterna unika därför behövs även unika styrtalet. Kritik mot den traditionella ekonomistyrningen är bland annat är att det anses vara för kortsiktigt, ingen hänsyn togs till viktiga områden som till exempel kunder. proAros använder Balanced Scorecard för att få en mer gemensam bild av verksamheten och för att skapa en riktning där alla vet vilka målen är. Som det står i teorin är Balanced Scorecard ett sätt att skapa förståelse för helheten i en organisation, och att kommunicera ut de övergripande målen. Man ska lyckas att ge kunskap till medarbetarna där deras arbete ska kopplas till resultatet. Vilket proAros har lyckats med, enligt Thomas finns det en gemensam och enhetlig bild av verksamheten. Tidigare handlade det bara om budget, man skulle se till att pengarna räckte. Man tittade inte på vad verksamheten bidrog till och inte heller såg man över kundnöjdheten. Nu har proAros fått balans i verksamheten samt fått styrningen att fungera.

## Införande av Balanced Scorecard

proAros började med försöksområden innan hela styrkortet infördes och innan allmänheten fick reda på det. Man ville inte gå ut med att säga att man använde sig av en sådan styrmetod då man ännu inte visste om det bidrog till förbättringar eller inte. Att införa en styrkortsmetod berodde på att styrningen var splittrad. Enheterna drog fram varsin årsredovisning i sin egen modell. Man insåg ett behov av ett gemensamt system. Ett annat problem som man också ville lösa var att hitta en drivkraft att förbättra olika områden. Man ville ha ett gemensamt synsätt där perspektiven hänger ihop.

De flesta organisationer implementerar hela systemet på en gång, men att proAros först valde att testa styrningen kan ha bidragit till att det fungerar så väl. Att ta ett område i taget ger upphov till att man verkligen förstår vad det är som behöver åtgärdas och vad som är viktigast att uppnå. Att utifrån det här synsättet ta fram de olika perspektiv som proAros gjorde, leder till en anpassning av Balanced Scorecard till den egna organisationen.

Traditionellt så börjar man med att titta på framgångsfaktorer innan man inför Balanced Scorecard i kommuner. proAros började från motsatt håll, man insåg dock att det inte fungerade och de var tvungna att finna deras framgångsfaktorer. De faktorer som är viktiga vid införandet har organisationen tagit hänsyn till. Det här tyder på att det inte räcker med att bara införa systemet, varje steg vid införandet är av stor betydelse. Framgångsfaktorerna blev lyckade efter en viss bearbetning, då man insåg att det första försöket inte var bra nog. Det här förtydligar att verksamheten gör uppföljningar och tittar på varje enskild del hur det fungerar, därefter görs de eventuella korrigeringar. Styrtalen som organisationen arbetar med har visat sig fungera väl då det har skett resultat öknings från det år man införde systemet och framåt.

Syftet att införa styrkortet var att öka kommunikationen och att ha kontroll över läget. Möjlighet skulle finnas att lättare analysera svårigheter och att de skulle vidtas i god tid. Man ville även att det som kommunicerades i toppen skulle komma ner till enheterna och medarbetarna. En vision togs fram *"alltid bästa möjliga möte"*, som med få ord beskriver verksamheten, där alla får veta vad de arbetar med. Visionen ansågs lyckad och man fortsatte använda den. Effektivitet skapades och det resulterade i positivt resultat för proAros.

Den nya styrmodellen byggde på mångdimensionella styrkort där perspektiven för de olika verksamheterna följdes upp och värderades. Styrmodellen använde sig av drivkrafter där de enheter som presterade positivt resultat belönades ekonomiskt. I årsredovisningen 2005 står det att den främsta orsaken bakom resultatförbättringen berodde på att ekonomistyrningen hade utvecklats samt ett nytt beslut om styrmodellen, Balanced Scorecard. Även den utbildningen som verksamhetscheferna genomgått har varit ett stöd till att få styrningen att fungera bättre. Tidigare var man inte mogen att berätta för nämnder och styrelsen om Balanced Scorecard. Man visste inte hur de skulle reagera till att följa en styrmodell med olika styrtal inom varje verksamhet. Åtgärderna och omställningarna bidrog till en positiv effekt för 2005. Balanced Scorecard hade som syfte till att förbättra den ekonomiska hushållningen. En målsättning för proAros var att vid utgången av 2006 ha ett eget kapital som skulle motsvara lägst 1 % av omslutningen.

## **Styrtalen**

I det vanliga Balanced Scorecard finns ett par styrtal för varje perspektiv. proAros använder sig utav två nivåer på styrtalen, basnivå och målnivå. Basnivå är en godkändnivå medan målnivå är det som verksamheterna ska sträva efter att uppnå. Även här har proAros gjort anpassningar till den egna verksamheten. Ett av syftena med styrkort är att förstå meningen med arbetet man utför, det förtydligar för medarbetarna att deras arbete leder till måluppfyllelse. När man sätter målen ska de vara realistiska och uppnåeliga. Med endast en nivå inom styrkortet leder det till att man endast uppnår det som krävs. Flera nivåer sätter högre krav, vilka är bra om man uppnår, men inget större misslyckande ifall man inte skulle göra det. Vissa medarbetare uppnår basnivå men har sedan motivationen att sträva efter högre mål.

proAros använder sig inte av endast styrkort och dess styrtal som styrmedel, man tar hänsyn till mycket annat. De arbetar ständigt med processer för att utveckla och förbättra verksamheten och dess enheter. Det är inte processperspektivet som finns i Kaplan och Nortons Balanced Scorecard, där man utvecklar befintliga eller nya varor och tjänster. Det handlar om att i varje arbete som utförs identifieras och dokumenteras processerna för att ta fram mätetal och för att kunna analysera resultatet. Det här tillvägagångssättet ger större kontroll över det som sker i verksamheten och man ser hur de handlingar som utförs leder till negativ eller positiv följd.

## **Resultathanteringssystem**

Förutom implementering av en ny styrmetod så har ett resultathanteringssystem utvecklats som ett komplement till styrkortet. Vi kallar det för ett belöningsystem. Systemet finns inte med i grundmodellen utan är eget tillägg för att hantera måluppfyllelsen. Vi människor har en tendens att arbeta hårdare då vi vet att vi får ut något av det i slutändan. Det här belöningsystemet påverkar det positiva resultat som proAros har uppnått de senaste åren, då medarbetarna blivit motiverade av en bonus. Många företag använder sig endast av ett sådant system utan en styrkortsmetod. Styrkortet i sig bidrar till att de anställda förstår syftet med deras arbete och vad det leder till, och det kan anses tillfredsställande i sig. Att införa ett så kallat ”bonus system” lockar medarbetarna till att sträva efter måluppfyllelse då man belönas för det goda arbete man utfört. Hade inte det gjorts skulle endast det dagliga arbetet utföras och ingen skulle ha haft en uppmuntran att sträva högre.

De enheter som hade uppnått goda resultat under 2005 belönades med 14 Mkr. Implementering under 2005 gav önskad effekt i resultatutvecklingen. Den förväntade måluppfyllelsen meddelades ut i organisationen och följs upp kontinuerligt. Våren 2007 fick Ernst & Young i uppdrag att utvärdera styrmodellen. Rapporten visade ett godkännande samt att styrmetoden hade bidragit till starkare styrning inom proAros. Inför 2008 utformades Balanced Scorecard på ett sätt där styrtalen och de strategiska målen tydliggjordes. Styrtalen hade förändrats och begränsats, samt att resultathanteringen hade stärkts.



## **Nackdelar med Balanced Scorecard**

Den kritik och nackdelar som finns med Balanced Scorecard är att man tror att det endast räcker med att implementera in modellen och att det ska fungera av sig själv. Både teori och våra respondenter har bekräftat att det ligger hårt och aktivt arbete, samt att hålla igång och göra uppföljningar bakom ett fungerande styrkort.

Det perspektiv som finns kan komma att ändras i framtiden samtidigt som organisationen förändras. proAros följer ständigt upp styrkortet, och att arbeta i processer visar ständiga försök att förbättra och utveckla styrmodellen. Man kan inte tro att implementering i början ska fungera genom alla år utan förändringar och förbättringar. proAros är beredda på att ändra sina perspektiv när det väl behövs, meningen är att de ska anpassas efter organisationen.

## 6 SLUTSATS

---

*Det här avslutande kapitlet har som avsikt att redovisas de slutsatser som dragits utifrån studiens syfte. Avslutningsvis presenteras förslag på fortsatt forskning.*

---

### 6.1 Slutsats

Det bakomliggande syftet av införandet av Balanced Scorecard i proAros, Västerås stad var att skapa helhet. De sökte efter en gemenskap, en ökad kommunikation samt att få alla anställda riktade mot samma mål. Enligt våra respondenter, Thomas Energård och Kristel Modin, har proAros uppnått syftet. Kommunikationen fungerar bättre i och med att det finns en angiven och tydlig vision att följa. Framgångsfaktorer ger klara direktiv om vad som ska följas, och att mäta styrtalen visar hur det har uppnåtts. Kunskap har givits där medarbetarna kopplat deras arbete till resultatet. Att det finns strikta riktlinjer till hur ett arbete ska kopplas bidrar till ett sammanhängande mål. De anställda vet då vad de ska sträva efter och arbetet betraktas inte längre splittrat, man kan istället säga att de följer en röd tråd som i en uppsats. Dock kan det inte påstås att verksamheten fungerar bättre med hjälp från endast Balanced Scorecard. Det krävs väldigt mycket ansvar och engagemang av ledningen och medarbetarna, samt att uppföljningar måste göras av styrkortet. Det stora ansvaret anser vi är anpassningen av styrkortet till den egna verksamheten. Det som bekräftar att de anställda tagit sitt ansvar är att regelbundna uppföljningar utförs, vilka bidrar till förbättringar och eventuella förändringar. De som sitter i ledningen är även redo att förändra verksamhetens perspektiv om organisationen förändras, och det tyder på att verksamheten anpassar sig efter utvecklingen.

I början var proAros inte redo att tala om för nämnder och styrelsen om införandet. Man visste inte hur personal skulle reagera på att följa en styrmodell med olika styrtal för varje verksamhet. Att de hade ett seminarium och att de använde sig utav försöksområden som de testade Balanced Scorecard visar ett lyckat genomförande då de inte följde de korrekta anvisningarna. Införandet anpassades efter organisationens behov. Ett lyckat implementerande innebär för proAros, positiva resultat och styrtalen som anger de viktigaste målen i organisationen har uppnåtts och förbättrats. Att införa det stegvis så som proAros gjorde har lett till långvariga bra effekter och det har bekräftats av våra respondenter. Vi finner informationen trovärdig eftersom Thomas Energård är högsta ekonomidirektör inom Västerås stad.

Ytterligare bakomliggande faktorer som visar att styrkortet anses lyckat är att proAros via Balanced Scorecard har infört ett resultat hanteringssystem, eller som vi kallar det belöningsystem. Att få bonus för det presterade arbetet visar ledningens uppskattning för det goda arbete de anställda utför. Samt att de motiverar medarbetarna att sträva efter högre mål. Vi själva anser att en bonus kan locka de anställda till att kämpa mer då de vet att det får något i gengäld. Då man ger så vill man också ha något tillbaka, ingen skulle arbeta gratis.

Bonus är extra tack, har man fått det en gång kan man sträva efter det igen och därmed arbetar hårdare för att uppnå det.

Balanced Scorecard har lett till många förbättringar för proAros. Det räcker inte endast med ett perspektiv om man vill vara en effektiv organisation. Förbättringar som styrkortet har bidragit till är att genom brukarperspektivet har de utökat sina marknadsandelar. De har fått nöjdare brukare med proAros bemötande och verksamhet. Processperspektivet medverkar till att verksamheten snabbare kan se fel inom organisationen och rätta till dem i god tid. Förutom det ser den även till att organisationen hela tiden utvecklas, vilket leder till att de klarar av konkurrensen bättre genom att den förstärker verksamheten.

Medarbetarperspektivet resulterade i nöjdare medarbetare och mer engagerade ledare. Att vara en attraktiv arbetsgivare leder till måluppfyllelse och det skulle inte kunna uppnås med endast det finansiella perspektivet. Miljöperspektivet bidrar till koncentration på miljön, vilket är en viktig faktor i dagens samhälle. Via styrkortet är de nu en miljövänlig organisation.

Efter flera veckors studier kan vi författare fastställa att styrkortet fungerar bra inom proAros. Den underliggande orsaken beror på den stora anpassningen de gjort efter den egna verksamheten. Justeringar som proAros har gjort av grundmodellen är bland annat att de infört egna perspektiv som bättre kan kopplas till sina uppsatta mål, de enskilda behoven sätts i centrum. Att namnge dem efter sin roll i kommunen och att tänka på vilka deras brukare är ses de individuella kraven. Dessutom har vi tittat på årsredovisningar och verksamhetsberättelser där vi såg ett ökat resultat efter användandet av Balanced Scorecard. Det här bekräftar att styrkortet har varit lyckat införande för proAros.

## **6.2 Förslag till fortsatt forskning**

Balanced Scorecard har inte införts inom hela Västerås stad, utan det finns endast inom proAros och Fastighetskontoret. Ekonomidirektören inom Västerås stad, Thomas Energård, låg bakom införandet av styrkortet. Han tycker om styrmodellens funktioner och upplägg och skulle vilja att det infördes inom hela kommunen. Efter det synsättet skulle fortsatt forskning kring ämnet vara att utreda varför det inte har införts, samt ge förslag på implementering.

## KÄLLFÖRTECKNING

Bergstrand, Jan (2003), *Ekonomisk styrning*, Studentlitteratur, Lund

Björkstедt Claes, (1998), *Kommunal styrning & ledarskap- praktisk handledning på kommunalrättslig grund*, AM-tryck & reklam, Hässleholm

Björn, Brorström, Eriksson, Ola, Haglund Anders, (2003), *Kommunal redovisningslag-beskrivning och tolkning*, Studentlitteratur, Lund

Björn, Brorström, Haglund, Anders, Solli, Rolf, (1999), *Förvaltningsekonomi*, Studentlitteratur, Lund

EKAN (2008). *Vad vi gör: styrning* (Elektronisk). Tillgänglig: <ekan.com> (2008-04-01)

Ericsson, Björn, Gripne Anders, (2002), *Att införa det balanserade styrkortet i kommunal verksamhet*, Kommentus förlag, Stockholm

Eskilstuna kommun (2008). *Skola & förskola, resultat: Balanserad styrning* (Elektronisk). Tillgänglig: <eskilstuna.se> (2008-04-15)

Hallgårde, Ulf, Johansson, Andreas, (1999), *Att införa balanced scorecard- En praktisk vägledning*, Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, Dag Ingvar, (2002), *Vad, hur och varför?- Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund

Kaplan, Robert.S, Norton, David P, (1999), *The balanced scorecard- Från strategi till handling*, ISL Förlag AB, Oskarshamn

Kaplan Robert & Norton David (1992), "The Balanced Scorecard - Measures that Drives performance", Harvard Business Review, jan-feb

Olve, Nils-Göran, Petri, Carl-Johan, Roy Jan, Roy Sofie, (1999), *Framgångsrikt styrkortsarbete*, Författarna och Liber AB, Kristiansstad

Olve, Nils-Göran, Roy Jan, Wetter Magnus, (2003), *Balanced scorecard*, Författarna och Liber AB, Kristiansstad

Västerås stad (2008). *Stadens organisation* (Elektronisk). Tillgänglig: <vasteras.se> (2008-04-13)

Västerås stad (2008). *Ekonomi, Västerås stad årsredovisning och verksamhetsberättelser* (Elektronisk). Tillgänglig: <vasteras.se> (2008-05-11)

[www.vasteras.se/Proaros/omproaros/Documents/proAros/verksamhetsberättelse 2007.pdf](http://www.vasteras.se/Proaros/omproaros/Documents/proAros/verksamhetsberattelse%202007.pdf)

## **BILAGA 1 - Intervjuguide Kristel Modin**

*Med Ni och Er menar vi Västerås Stad och alla dessa frågor är ämnade åt den kommunala organisationen.*

### **Bakgrund**

- Vad har Du för arbetsuppgifter, ställning inom Västerås stad?

### **Tidigare system**

- Vad hade Västerås Stad för system tidigare?
- Fanns det några perspektiv som användes för målsättning? Vilka?
- Varför bytte Ni styrningsmetod?
- Fanns det några brister? Vilka?

### **Balanced Scorecard**

- När infördes det?
- Vem låg bakom införandet?
- Varför valde Ni BSC som Er styrningsmetod?
- Vad var det för problem som BSC skulle lösa?
- Tror Ni att BSC kommer att finnas kvar i framtiden inom Er organisation?

### **Utformning**

- På vilken typ av verksamhet är BSC infört i Er organisation?
- På vilken nivå/nivåer i organisationen är BSC infört?
- Hur är BSC kopplat till strategi och vision?
- Vilka perspektiv innehåller Ert BSC?
- Hur förhåller sig de olika perspektiven till varandra?
- Hur bestämde Ni vilka perspektiv som skulle användas?

### **Användandet**

- Vem använder informationen i BSC?
- Vad har Ni för mål med användandet?

- Hur ofta ändras Era mål?
- Hur utför ni Era mätningar?
- Hur ofta görs dessa mätningar?
- Hur ofta görs mätningar av de olika perspektiven?
- Hur har användandet av BSC utvecklats över tiden?

### ***Finansiella perspektivet***

- Hur ser Ni på det finansiella perspektivet?
- Vilka styrtal använder Ni Er utav?
- Vad är Ert syfte/mål med detta perspektiv?
- Hur påverkar de finansiella styrtalen Er målsättning?
- Uppnås målen?
- Det finansiella perspektivet har som mål att öka tillväxten, lönsamheten och att förbättra det investerade kapitalet. Vad är det för skillnad på Er organisation och ett företags målsättning med detta perspektiv?
- Enligt Kaplan och Norton är det finansiella perspektivet organisationens långsiktiga målsättning att ge hög avkastning på det kapital som finns i företaget. Hur ser Ni på detta? Gäller detsamma i Er organisation?
- Finns det några brister i användandet av det finansiella perspektivet? Några fördelar?

### ***Kundperspektivet***

- Vilka segment inom kundperspektivet har Ni fokus på?
- Vad har dessa segment för betydelse för Västerås Stad?
- Vad har det här perspektivet för syfte för Er organisation?
- Vad använder Ni för mått för Er målsättning?
- Uppnår ni dessa mål?
- Finns det några brister inom Kundperspektivet inom Er organisation? Några fördelar?

### ***Processperspektivet***

- Vad är Er syn på processperspektivet?

- Enligt Kaplan och Norton utvecklas styrtalen för processperspektivet efter att man har utformat målsättning och styrtal för det finansiella perspektivet. Stämmer det in på Er organisation? Om inte hur bestämmer ni styrtalen för detta perspektiv?
- Vilka processer anser Ni behöver förbättras?
- Vad använder ni för mätsystem?
- Vad har det här perspektivet för syfte/mål för Er organisation?
- Uppfylls detta syfte/mål?
- Anser ni att det föreligger några brister inom detta perspektiv? Några fördelar?

### ***Lärande och utvecklingsperspektivet***

- Vad är Ert mål/syfte med detta perspektiv?
- Har ni något annat namn för detta perspektiv? Vissa kallar det även för tillväxtperspektivet.
- Vad använder Ni för mått/styrtal?
- Hjälper dessa mått/styrtal att Er målsättning uppnås? Har Ert mål uppfyllts?
- Kaplan och Norton säger att detta perspektiv behövs för målsättningarna i de övriga perspektiven. Anser ni detsamma?
- Mot vilka riktar sig dessa mått/styrtal?
- Finns det några brister eller fördelar med detta perspektiv?

### ***Förutom dessa fyra perspektiv som Kaplan och Norton tar upp, finns det någon ytterligare perspektiv som Ni använder er utav?***

- Vilket?
- Varför använder ni Er utav detta perspektiv?
- Vilka är styrtalen som används?
- Vad har Ni för målsättning med användandet av detta perspektiv?
- Uppfylls Era mål?
- Finns det några brister eller fördelar med användandet av detta perspektiv?



## Allmänt

- Hur sätter Ni målen? Vem/vilka bestämmer målen (politiker/tjänstemän?)
- Hålls någon ansvarig för att uppnå dessa mål?
- Hur följs BSC upp? Av vem, hur och när?
- Ser Ni några förändringar/förbättringar med BSC än den tidigare styrmetoden som Ni använde?
- Vissa tar för givet att BSC är lösningen på deras problem, vad anser ni om detta? Föreligger samma tanke inom Ert användande?
- Finns det några för- och nackdelar med användandet?

## **BILAGA 2 – Intervjuguide Thomas Energård**

- Vilket storsystem användes innan Balanced Scorecard? Varför valde ni att ändra?
- Hur infördes styrmodellen?
- Varför valdes Balanced Scorecard bland alla styrmetoder?
- Varför använder Ni er av just de här perspektiven?
- Hjälper Balanced Scorecard till att uppnå Era mål? Hjälper perspektiven till att målen uppnås? Är det Balanced Scorecard som bidragit till de positiva resultaten?

## BILAGA 3 – proAros 2005

### FEM ÅR I SAMMANDRAG

	2001	2002	2003	2004	2005
Årets resultat, Mkr	-28,4	10,1	0,1	-1,1	32,1
Eget kapital, Mkr	9,9	25,0	25,1	24,0	56,0
Verksamhetsintäkter, Mkr	2 902,7	3 112,2	3 206,2	3 272,7	3 342,0
Totala kostnader/dag, Mkr	8,0	8,5	8,8	9,0	9,2
Andel personalkostnader, %	71	71	71	70	69
Antal anställda	9 977	10 013	9 491	9 310	9 095
<i>varav tillsvidareanställda</i>	<i>6 761</i>	<i>6 842</i>	<i>6 792</i>	<i>6 759</i>	<i>6 670</i>
Investeringar, Mkr	24,5	19,5	16,6	16,3	11,8

Bild hämtad ur proAros verksamhetsberättelse 2005:

<http://www.vasteras.se/SiteCollectionDocuments/www.vasteras.se/Om%20kommunen/proAros%20VB%20-05.pdf>

## BILAGA 4 – proAros 2006

### FEM ÅR I SAMMANDRAG

	2002	2003	2004	2005	2006
Årets resultat, Mkr	10,1	0,1	-1,1	32,1	37,0
Eget kapital, Mkr	25,0	25,1	24,0	56,0	93,0
Verksamhetsintäkter, Mkr	3 112,2	3 206,2	3 272,7	3 342,0	3 474,0
Totala kostnader/dag, Mkr	8,5	8,8	9,0	9,1	9,4
Andel personalkostnader, %	71	71	70	69	69
Antal anställda	10 013	9 491	9 310	9 095	9 303
varav tillsvidareanställda	6 842	6 792	6 759	6 670	6 651
Investeringar, Mkr	19,5	16,6	16,3	11,8	16,2

Bild hämtad ur proAros verksamhetsberättelse 2006:

<http://www.vasteras.se/SiteCollectionDocuments/www.vasteras.se/Om%20kommunen/Ekonomi/proAros%20VB%20-06.pdf>

## BILAGA 5 – proAros 2007

### TRE ÅR I SAMMANDRAG, Mkr

	2005	2006	2007
Årets resultat,	32,1	37,1	25,5
Eget kapital	56,0	93,0	118,5
Verksamhetsintäkter	3 342,0	3 474,0	3 606,9
Totala kostnader per dag	9,1	9,4	9,8
Andel personalkost, %	69	69	69
Antal anställda	9 095	9 303	9 101
varav tillsvidareanställda	6 670	6 651	6 642
Investeringar	11,8	16,2	12,4

*Bild hämtad ur proAros årsredovisning 2007:*

<http://www.vasteras.se/Omkommunen/Ekonomi/Documents/Namndernas%20sammanfattn%20web%20-07.pdf>