

# Implementering av Balanced Scorecard i offentlig miljö

en fallstudie i Tidaholms kommun

EXAMENSARBETE

Examensarbete inom ämnet företagsekonomi  
C-nivå 15 poäng  
Vårterminen 2009

Marie Ohlsson  
Ola Pettersson

Handledare: Henrik Linderöth  
Examinator: Marianne Kullenwall

# Implementation of Balance Scorecard in public sector

a case study in the community of Tidaholm

Bachelor Degree Project in business economics

C-Level 15 ECTS

Spring term 2009

Marie Ohlsson

Ola Pettersson

Supervisor: Henrik Linderoth

Examiner: Marianne Kullenwall

Implementering av Balanced Scorecard i offentlig miljö  
en fallstudie i Tidaholms kommun

Examensrapport inlämnad av Marie Ohlsson och Ola Pettersson till Högskolan i Skövde,  
för Kandidatexamen (BSC) vid Institutionen för Teknik och samhälle:

2009-05-11

Härmed intygas att allt materiel i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: \_\_\_\_\_  
Marie Ohlsson

Signerat: \_\_\_\_\_  
Ola Pettersson

## Summary

- Title:** Implementation of Balance Scorecard in public sector – a case study in the community of Tidaholm.
- Course:** Thesis in business administration, 15 p
- Authors:** Marie Ohlsson and Ola Pettersson
- Advisor:** Henrik Linderoth
- Purpose:** The purpose of this thesis is to investigate how the balanced scorecard can be formed according to the backgrounds in the community of Tidaholm.
- Methodology:** We have chosen a qualitative case study. We work on the supposition of an established theory. And switch between deductive and inductive method, with an abductive method as a result.
- Theory:** We work on the supposition of the latest theories from the authors of the balanced scorecard, Robert S. Kaplan and David P. Norton. Our theory includes a description of their models and theoretical discussions about problems among implementation and leadership in organizational changes.
- Empirical foundation:** Our empirical foundation describes the backgrounds in the community of Tidaholm for implementation of the balanced scorecard, and compare with Biskopsgården in Gothenburg. The empirical foundation describes how the community of Tidaholm now works with goal-steering, and how Biskopsgården in their whole organization implements the balanced scorecard, suited to the background of Biskopsgården, and based on the latest theories from Kaplan and Norton.
- Analysis:** In the analyse we form a suggestion to balanced scorecard for childcare and education in the community of Tidaholm. Our suggestion is suited to public organizations with help from the experiences in Biskopsgården, and finally especially formed for childcare and education in the community of Tidaholm.
- Conclusions:** If balanced scorecard shall be functional in a public organization the work with building the balanced scorecard has to be flexible so it fits in the organization. It's harder for the organization to fit in the balanced scorecard than otherwise. To succeed with balanced scorecard one needs to reach simplicity, clearness, workers support and one hundred percent engagement from the board.

---

## Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel:</b>	Implementering av Balance Scorecard i offentlig miljö - en fallstudie i Tidaholms kommun
<b>Ämne/Kurs:</b>	Examensarbete, Företagsekonomi, 15 p
<b>Författare:</b>	Marie Ohlsson och Ola Pettersson
<b>Handledare:</b>	Henrik Linderoth
<b>Syfte:</b>	Syftet med uppsatsen är att utreda hur ett balanserat styrkort kan utformas enligt de förutsättningar som finns i Tidaholms kommun.
<b>Metod:</b>	Vi har valt att göra en kvalitativ fallstudie. Vi utgår ifrån en etablerad teori och växlar mellan deduktivt och induktivt angreppssätt, vilket resulterar i en abduktiv metod.
<b>Teori:</b>	Vi utgår ifrån de senaste teorierna av upphovsmännen till balanserad styrning, Robert S. Kaplan och David P. Norton. Vår teori innehåller en beskrivning av deras modeller kompletterad med teoretiska resonemang kring införandeproblematik och ledarskap vid organisationsförändring.
<b>Empiri:</b>	I empirin redogör vi för vilka förutsättningar Tidaholms kommun har för att styra verksamheten med balanserat styrkort, och jämför med Biskopsgården i Göteborg. I empirin beskriver vi hur Tidaholms kommun för närvarande arbetar med målstyrning, och hur Biskopsgården i hela sin organisation inför balanserad styrning, anpassad efter Biskopsgårdens förutsättningar och som bygger på Kaplan och Nortons senaste teorier.
<b>Analys:</b>	I analysen utformar vi ett förslag till balanserat styrkort för barn- och utbildningsnämnden i Tidaholms kommun. Vårt förslag utgår ifrån Kaplan och Nortons senaste teori, anpassad till offentlig organisation med hjälp av erfarenheter från Biskopsgården, och formas slutligen för barn- och utbildningsnämnden i Tidaholm.
<b>Slutsats:</b>	För att balanserad styrning ska fungera en offentlig verksamhet måste det finnas en flexibilitet i byggandet av styrkortet så att det smälter in i organisationen. Det är svårare för organisationen att smälta in i balanserad styrning än tvärtom. För att lyckas med balanserad styrning måste man eftersträva enkelhet, tydlighet, ett stöd från medarbetarna och ett hundra procentigt engagemang från ledningen.

## Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till alla som har varit oss behjälpliga under våren i genomförandet av vårt arbete. Ni har alla visat intresse och tagit er tid att besvara våra frågor, delge oss information, kommit med genomtänkta förslag och kommentarer.

Roger Lundvold, utbildningschef, Tidaholms kommun  
Göran Andersson, ekonomichef, Tidaholms kommun  
Marianne Hjort, bitr. ekonomichef, Tidaholms kommun

Björn Järbur, stadsdelschef, Göteborgs stad Biskopsgården

Balance Scorecard Collaborative AB, Göteborg

Henrik Linderoth, handledare, Högskolan i Skövde

1.	Inledning.....	- 6 -
1.1.	<b>Bakgrund.....</b>	<b>- 6 -</b>
1.2.	<b>Problemdiskussion .....</b>	<b>- 6 -</b>
1.3.	<b>Problemformulering.....</b>	<b>- 7 -</b>
1.4.	<b>Syfte .....</b>	<b>- 7 -</b>
1.5.	<b>Avgränsningar .....</b>	<b>- 7 -</b>
1.6.	<b>Disposition.....</b>	<b>- 8 -</b>
2.	Metod .....	- 9 -
2.1.	Metodsynsätt.....	- 9 -
2.2.	Övergripande angreppssätt.....	- 9 -
2.3.	Undersökningsmetodik .....	- 9 -
2.4.	Genomförande .....	- 10 -
2.5.	Litteraturstudie och intervjuer .....	- 11 -
3.	Teori .....	- 12 -
3.1.	Styrning i offentliga organisationer.....	- 12 -
3.2.	Balanced ScoreCard.....	- 14 -
3.3.	Förändring i organisationer .....	- 23 -
3.4.	Kritik mot balanserad styrning .....	- 29 -
3.5.	Hur bör BSC införas i en offentlig organisation? .....	- 30 -
4.	Empiri.....	- 31 -
4.1.	Tidaholms kommun .....	- 31 -
4.2.	Biskopsgården, exempel på styrmetod med balanserat styrkort.....	- 34 -
5.	Analys.....	- 40 -
5.1.	Utveckling av målstyrning i Tidaholm kommun.....	- 40 -
5.2.	Modell för balanserad styrning i Tidaholms kommun .....	- 41 -
5.3.	Förändringsarbete i barn- och utbildningsnämnden Tidaholms kommun .	- 48 -
6.	Slutsats .....	- 53 -
7.	Referenser.....	- 55 -
	Appendix 1 .....	- 57 -

## 1. Inledning

---

*I detta kapitel skall det skapas ett sammanhang till den valda problemställningen. Kapitlet presenterar bakgrund och problemdiskussion som sedan utgör vår problemformulering. Vi presenterar vårt syfte, som förklarar målet med studien. Vi berättar också om våra avgränsningar.*

---

### 1.1. Bakgrund

En kommun är en politiskt styrd verksamhet som har till uppgift att styra verksamheten åt dess medborgare, som sin tur är investerare i den kommunala organisationen. (Jacobsen och Thorsvik, 2008). Det finns ett stort intresse inom offentliga organisationer att uppnå förbättrad effektivitet och att kunna erbjuda mer och bättre service utan att skjuta till ytterligare resurser. En offentlig organisation har till skillnad från ett privat företag fler övergripande regler att ta hänsyn till, och kan inte ändra de grundläggande målen eller utbudet av varor och tjänster då den inte ska generera någon vinst.

Tidigare har kommuner kritiserats för sin ofullständiga verkkningsgrad vilket har resulterat i att kommunerna har blivit tvungna att effektivisera sina organisationer, förnya verksamhetsledning, organisation och styrning. (Montin, 2007). Det finns ett flertal former av styrning för offentliga verksamheter och företag, exempelvis regelstyrning, informationsstyrning och målstyrning. Den sistnämnda har varit den ledande modellen i kommuner under flertal år då den innefattar bland annat systematisk uppföljning och utvärdering. (Montin, 2007).

Organisationer formulerar mål för sin verksamhet, och utvecklar strategier för att uppnå de uppsatta målen. Teoretiskt är det effektivt, men i praktiken är det vanligt att det uppstår svårigheter med att förankra målsättningar och strategier i hela organisationen. Det är svårt för den operativa nivån av organisationen att se hur den, med hjälp av organisationens strategi, medverkar till att nå uppsatta mål. Medarbetarna har svårt att fastställa vilka uppgifter som skall prioriteras för att organisationen skall kunna nå en tillfredsställande måluppfyllelse. Strategier och målformuleringar upplevs som alltför övergripande. Att få med hela organisationen i styrning mot ett speciellt mål har länge varit en vetenskap, både i praktik och forskning, som fler forskare har försökt sig på.

Modellerna är obegränsade i antal och vi har valt att använda oss av, idag mycket aktuella, Balanced Scorecard. Balanced Scorecard har två upphovsmän, Robert S. Kaplan och David P. Norton som under 1990-talet lade fram sina idéer i en rad olika artiklar i Harvard Business Review, och idag har modellen många användare. Grundtanken i Balance Scorecard är att komma ifrån fokuseringen på finansiella mål, vilket gör modellen särskilt lämplig för organisationer som inte har ett uttalat vinstintresse. (Olve m.fl, 1999)

### 1.2. Problemdiskussion

Det svenska kommunförbundet arbetade under 1990-talet med att hjälpa kommunerna att införa och förstå Balanced Scorecard, där syftet var att utveckla konceptet Balanced Scorecard till en modell som skulle ge balanserad styrning i kommunal verksamhet. Utfallet



---

av detta gjorde att en kommunal tradition växte fram och det balanserade styrkortet växte genom Sverige bland de offentliga organisationerna. (Svenska kommunförbundet, 1999)

Kommuner har ofta förknippats med ej produktiva organisationer och har idag ett krav på sig att öka effektiviseringen. Med en ökad användning av styrverktyg ska kommuner fortfarande följa de ramverk som högre instanser har utarbetat, samt följa den balanserade budget som är bestämd, detta med nöjda medborgare och nöjda medarbetare.

I en organisation krävs det många förberedelser och mycket arbete för att genomföra en omorganisation eller en reform. Att börja arbeta med Balanced Scorecard innebär en förändring på alla nivåer i en organisation. Därför är det viktigt att redan i inledningsfasen göra hela organisationen redo för förändring. Det är en förutsättning för att styrkortet ska kunna fungera och leverera positiva resultat. Varje steg i förändringen måste finnas med från vision till implementering av Balanced ScoreCard. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Det är viktigt att sedan se till varje organisations unika verksamhet, då ett balanserat styrkort skall införas, eftersom varje organisation är unik med olika förutsättningar.

### 1.3. Problemformulering

Mot denna bakgrund kan följande problem identifieras; hur kan Balanced Scorecard implementeras i en kommun?

### 1.4. Syfte

Vi har till syfte med vår uppsats att utreda hur BSC kan utformas utifrån en kommuns förutsättningar och mål.

### 1.5. Avgränsningar

För att arbetet inte ska bli alltför ytligt skrapande på ytan väljer vi att göra omfattande begränsningar. Införa och få alla medarbetare att kontinuerligt arbeta med det balanserade styrkortet i en kommun är ett stort projekt som tar flera år i anspråk. Utformningen av processen på några månader låter sig inte genomföras utan kraftiga avgränsningar. Vi avgränsar oss till barn- och utbildningsnämnden i Tidaholms kommun. Tidaholms kommun använder sig inte idag av Balanced Scorecard, de har en egen utarbetad målstyrning med tillhörande kvalitetsredovisning. I barn- och utbildningsnämnden i Tidaholms kommun vill vi inrikta oss på ett mål och exemplifiera hur balanserad styrning skulle kunna genomföras. Detta för att få en ökad och mer omfattande bild av hur det skulle gå till.

## 1.6. Disposition

Detta arbete är disponerat i fem kapitel. Här förklarar vi arbetets tillvägagångssätt som även illustreras i bilden nedan.



Metod: Vi avser att i detta kapitel presentera vår arbetsansats samt hur vi har gått till väga i insamlandet av information till vår studie. Vi berättar i metodavsnittet om process och tillvägagångssätt för att besvara vår problembeskrivning.

Teori: I detta kapitel presenteras den litteratur vi använder som grund i vår studie. Vi berättar om den kommunala verksamhetsstyrningen som sedan följs av en teoretisk genomgång av Balanced Scorecard. Senare tar vi upp förändringsarbete i organisationer tillsammans med en modell av ledning av förändring.

Empiri: I detta kapitel presenteras den undersökning som vi arbetat med empiriskt. Vi berättar om Tidaholms kommun och deras sätt arbeta. Vi redovisar också Biskopsgårdens tillvägagångssätt i arbetet med Balanced Scorecard, Biskopsgården befinner sig redan i implementeringsfasen och är därför ett intressant jämförelsefall.

Analys: I detta kapitel presenteras analyseringen av empirin och det arbete som pågått för att samla in information för kunna besvara problemformuleringen. Vi visar här det tillvägagångssätt som Tidaholms kommun kan använda vid implementeringen av styrkortet i deras organisation.

Slutsats: I detta kapitel presenteras den slutdiskussion utifrån teori, empiri och analys för att kunna besvara den problemformulering som ställts. Vi för en slutdiskussion där vi diskuterar införandet av Balanced Scorecard i Tidaholms kommun.

## 2. Metod

---

*Behandlar hur studien skall genomföras vid framställandet av uppsatsen, dvs. hur vårt tillvägagångssätt har varit då vi samlat in och bearbetat information.*

---

### 2.1. Metodsynsätt

Då syftet med vår uppsats präglas av en ökad förståelse om hur implementeringen och användandet av Balance ScoreCard skulle ske i praktiken, är det nödvändigt att förstå problematiken i en omorganisering.

### 2.2. Övergripande angreppssätt

Vi har studerat två fall av målstyrning i kommunal verksamhet vilket resulterat i en fallstudie som kompletterats med jämförelser och erfarenheter av liknande projekt. Syftet med fallstudie är att ge fördjupande kunskaper i det vi undersöker, där vi framförallt fokuserar på sociala relationer och processer inom det ämne vi studerar. Studien utövas empiriskt, det vill säga i verkligheten. Fördelen med en fallstudie är erhållandet av detaljerad information vid användandet av flera källor, kontrollen behöver inte heller vara total från undersökningen och framförallt går det konstruera egna teorier utifrån fallstudien. Nackdelar med fallstudier är att en uppfattning av bristande trovärdighet kan uppstå och ett misslyckande i det uppdrag man åtagit sig. Fallstudier är också svåra att begränsa. ([www.ts.mah.se](http://www.ts.mah.se))

Arbetet kring en fallstudie kan utgå från olika fall beroende på vilka principer som används. Vi har valt det ändamålsenliga fallet: "fallet som prövar teorin", där kan beroende på vilka teoretiska utgångspunkter man har, något speciellt fall vara särskilt relevant och användas för att pröva om teorin håller. Vi anser här att Tidaholms kommun står i början av en implementeringsfas av Balanced Scorecard, och vi söker en djupare förståelse för Tidaholms sätt att arbeta.

Vi studerar hur barn- och utbildningsnämnden i Tidaholms kommun kan implementera balanserat styrkort. Med hjälp av ledningen i barn- och utbildningsförvaltningen i Tidaholms kommun får vi reda på hur organisationen fungerar. Valet av barn- och utbildningsnämnden beror på Tidaholm kommuns intresse i en översyn av styrningen av kommunens verksamheter, och vår ambition att undersöka ett fall av lämplig omfattning med en tydlig vision och tydliga mål. Studien breddas med en jämförelse med Göteborgs stads stadsdel Biskopsgården, som med början 2008 implementerat balanserat styrkort enligt den metod vi studerar. Studien tar del av Biskopsgårdens erfarenheter och kunskaper från deras implementeringsarbete.

### 2.3. Undersökningsmetodik

Vår studie är en *kvalitativ fallstudie*. En kvalitativ metod känns naturlig i vårt fall då det är irrelevant med en kvantitativ studie. Vi väger information i ord mer betydande än vad vi anser att en kvantitativ information i siffror gör. Vi analyserar information från personer med erfarenheter av det uppsatsen berör. Här samlar vi med ett subjektiv synsätt den information individen förser oss med, som vi senare tolkar utifrån den objektiva teorin som samlats in.

Vi utgår från en grundad teori och kommer att växla mellan deduktivt och induktivt angreppssätt, vilket resulterar i en abduktiv metod. Induktion utgår från empirin och deduktion från teorin. Kombination mellan dessa metoder resulterar i nya iakttagelser där vi ska uppnå en förståelse. Till skillnad från induktion och deduktion skiljer sig alltså abduktion på så sätt att man tar språnget bortom teoriladdad empiri. (Alvesson och Sköldberg, 1994)

	Deduktion	Induktion	Abduktion
Teori (djupstruktur)	↓		↗ ↘
Empiriska Regelbundenheter (Ytstruktur)	↓	↑	↗ ↘
Empiri	↓	↑	↗ ↘

Figur 1: Deduktion, induktion och abduktion<sup>1</sup>

## 2.4.Genomförande

Vi kom i kontakt med ledningen för ekonomiavdelningen i Tidaholms kommun, som var intresserade av det Balanserade Styrkortet. I studiens inledningsskede framförde Göran Andersson, economichef i Tidaholm kommun, och Marianne Hjort, biträdande economichef i Tidaholms kommun (Appendix 1), ett önskemål om att studien var lämpligast i socialnämnden eller barn- och utbildningsnämnden. Marianne framförde också att de var intresserade av Balanserad Styrning då det är ett aktuellt styrverktyg för ett flertal kommuner. Tidaholms kommun har idag målstyrning med tillhörande kvalitetsrapportering, men anser att det skulle kunna förbättras.

Efter en överenskommelse med Marianne Hjort om att studera hur de skulle kunna implementera och använda det balanserade styrkortet, samlades information från litteratur och Internet in. På Internet presenterades ett frukostseminarie på Balanced Scorecard Collaborative AB, där Björn Järbur, stadsdelschef för Biskopsgården, informerade om hur arbetet kring implementering av Balanced Scorecard skulle genomföras i en kommun. Biskopsgården har delgett oss sin modell för Balanserat Styrkort, en modell som bygger på de senaste idéerna och modellerna inom Balanserad Styrning. Biskopsgården har i inledningsskedet av införandet konsulterat Balanced Scorecard Collaborative AB, ett företag i The Palladium Group, grundad av Robert S. Kaplan och David P. Norton.

Modellen som presenteras är från boken ”The Execution Premium, Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage”, av Robert S. Kaplan och David P. Norton. (figur 4) De vill förklara hur organisationer steg för steg implementerar Balanced Scorecard. Modellen används i studien som en grundpelare för att lyckas med implementeringen av balanserat styrkort.

<sup>1</sup> Alvesson och Sköldberg, Tolkning och reflektion, Studentlitteratur Lund, 1994, sid. 45

Genom kontakt med Roger Lundvold, ställföreträdande utbildningschef i Tidaholms kommun (Appendix 1), fick vi tillgång till nödvändig data för att genomföra vår studie, i form av skolplan, inriktningsmål och effektmål för barn- och utbildningsnämnden, budget för barn- och utbildningsnämnden, samt kvalitetsredovisningar som följer upp och utvärderar effektmål inom barn- och utbildningsnämnden med tonvikt på grundskolan. Tidaholm kommun har även försett oss med årsredovisningar och verksamhetsberättelser. Roger Lundvold har haft en aktiv kommunikation med oss genom hela fallstudiens genomförande och har vid ett flertal tillfällen ställt upp på intervjuer där han objektivt och självkritiskt presenterat nödvändig information.

Vi har vidare haft kontakt med Björn Järbur som vi vid ett senare tillfälle i fallstudiens genomförande träffat i Biskopsgården, där Björn Järbur ingående presenterat Biskopsgårdens arbete med införande av Balanced Scorecard.

## 2.5.Litteraturstudie och intervjuer

Böcker, artiklar, kommunalt material samt övrigt material har samlats in för att ta fram den teori som är relevant för studien. Flera sökvägar har använts; bland annat stadsbiblioteket i Skara och biblioteket vid Högskolan i Skövde.

Vi har även sökt äldre avhandlingar där sökord som; balance scorecard, kommunal styrning och omorganisering, har använts. Artikelsök på ELIN, Emerald och Science direct via Högskolan i Skövdes databas har även genomförts. Vår handledare Henrik Linderoth försåg oss med artiklar och litteratur gällande det aktuella området. Roger Lundvold har svarat på våra frågor och kompletterat den information vi erhållit från Tidaholm kommun allt eftersom vårt arbete har fortskridit och även informerat oss då nya politiska beslut rörande vårt arbete fattats i kommunen.

I vår intervju med stadsdelschefen i Biskopsgården, Björn Järbur, rätades många frågetecken ut rörande den praktiska biten av hur balanserat styrkort kan implementeras i en offentlig organisation. Vi fick svar på frågor om vad som är av betydande värde för att arbetet skall lyckas, i vilken takt arbetet bör fortskrida och i vilken ordning åtgärder skall vidtagas. I vilken utsträckning konsult hjälp har anlåtats, och vilken betydelse en bra stödjande datormjukvara har för styrkortsarbetet i Biskopsgården. Björn svarade på frågor om hur styrkortet påverkas av att verka i en organisation styrd av politiker. Vi fick en genomgång av hur Biskopsgården byggt sitt styrkort i mjukvaran Executive Strategy Manager (ESM). Björn Järbur gick igenom hur löpande uppföljning och kontroll sker efter en effektiv metod där väsentligheterna lyfts fram och diskuteras i månatliga styrelsemöten. Björn Järbur svarade öppet på alla våra frågor, och under intervjun fick vi en god förståelse för hur stor betydelse ledningens engagemang har för en lyckad implementering av balanserat styrkort.

### 2.5.1. Trovärdighet

Som tidigare nämnts görs studien utifrån dels en teoretisk bakgrund och dels från uppfattningar och erfarenheter från individer från vilka vi erhållit information. Det går inte att komma ifrån att studien aldrig kan bli objektiv, studien baseras delvis på förklaringar av människors egna uppfattningar så som de uppfattar just det moment som förklaras. Tillförlitligheten i studien grundas på att materialet vi läst kommer från flera olika källor, vi

har medvetet sökt flera källor för att öka tillförlitligheten i arbetet. Trovärdigheten skall också stärkas då vi ser omorganiseringsproblemet i ett införande av Balanced Scorecard, där vi diskuterat och sökt olika modeller.

## 3. Teori

---

*Teori som är relevant för den valda frågeställningen framställs. Teorin samlas in för att ge läsaren en vägledning i en ökad förståelse i tolkningen av det aktuella problemområdet.*

---

### 3.1. Styrning i offentliga organisationer

#### 3.1.1. Bakgrund

Kommuner och landsting har till uppgift att uppfylla lokala gemensamma behov åt kommunen och landstingets invånare, t.ex. se till att behovet av social eller teknisk service tillfredsställs. Lagar och regler sätter de ramar som kommuner och landsting skall följa. Kommuner och landsting är likställda i lagen dvs. att landsting inte är överordnade kommunerna. Kommuner och Landsting har, inom vissa ramar fri bestämmanderätt, så kallade självstyre. Detta innebär att det faktiskt kan finnas en självständig och, inom vissa ramar, fri bestämmanderätt. Kommuner och Landsting har rätt att ta ut skatt för genomförandet av sina uppgifter. Det kommunala självstyret hör ihop med medborgarnas möjlighet att påverka kommunala beslut, dvs. demokrati. Alla kommuner är dock skyldiga att följa regeringsformen, kommunallagen med inriktning på t.ex. socialtjänst, skola och sjukvård. ([www.regeringen.se/finans](http://www.regeringen.se/finans), 20090212)

Kommunallagen verkar gemensamt för kommuner och landsting, och i den regleras allt från indelning i kommuner till villkor för arbetet i kommunfullmäktige och nämnderna. Lagen berättar att kommuner får själva ta hand om sådant som är av allmänt intresse, dvs. sådant som har anknytning till kommunens område eller deras medborgare. De flesta av kommunernas och landstingens uppgifter regleras i speciallagstiftning, som till exempel för-, grund- och gymnasieskola. (skollagen 1985:1100) Flera av speciallagarna är ramlagar, där regering eller statliga myndigheter kan komplettera med förordningar eller föreskrifter. ([www.regeringen.se/finans](http://www.regeringen.se/finans), 20090212)

Kommunfullmäktige är kommunens folkvalda församling och skall sammanträda offentligt. Här fattas alla viktiga beslut som berör kommunen, här fastställs budget och skattesats. Det är även upp till kommunfullmäktige att besluta vilka nämnder som skall existera. Nämnderna har i sitt ansvar att verkställa fullmäktiges beslut, och sköter beredningen om vilka ärenden som skall avgöras i fullmäktige. I praktiken är det tjänstemän i varje kommun som sköter verksamheten, men de folkvalda har det yttersta ansvaret. (Regeringskansliet)

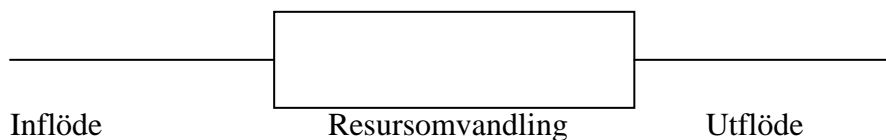
#### 3.1.2. Målstyrning

Under 1970-talet växte populariteten med målsättningar fram i svenska kommuner. Klara mål skulle sättas, de anställda skulle medverka och ha inflytande i målsättningen. Målet skulle vara mätbart och på så sätt även följas upp. 1979 gavs kommunerna rätt till organisationsförändringar som hade i primärt syfte att stärka demokratin. Det har under de senaste decennierna varit populärt att prata och bruka ett så kallat decentraliserat resultatansvar. När en organisation är centraliserad är allt beslutsfattande och makt koncentrerad till en funktion. Decentraliserad är motsatsen, det vill säga när makten är spridd till flera personer. (Brorström och Solli, 1990)

Idag finns det även behov av en framtida plan där organisationer jobbar för både kortsiktiga och långsiktiga mål, vilket blir ännu tydligare i en kommunal verksamhet då det inte ska föreligga någon vinst som största intresse. (Olve m.fl, 1999) Oftast sker förändringar uppifrån och ner i de svenska kommunerna och dessutom är det små förändringar som oftast genomförs i form av reformer. (Bergström, 2002) Styrkorts- och målsättningsprojekt kan uppfattas som ett prestationsmättningsprojekt och leda till motsättningar bland medarbetarna, de kan uppfatta projektet som ett nytt sätt att kontrollera deras arbete. En risk är också att projektet går väl i början, men när engagemanget från ledningen avtar dör entusiasmen ut och verksamheten återgår i gamla rutiner. (Olve, m.fl, 2003)

### 3.1.3. Styrproblematik i offentliga organisationer

En organisation kan beskrivas som en förädlingsprocess där det finns ett inflöde av resurser i form av personal, material, kapital och kunskap. Dessa skall sedan förädlas/resursomvandlas till ett utflöde av attraktiva varor och tjänster. Vilket enkelt illustreras i figur 2. (Brorström och Solli, 1990)



Figur 2: Resursomvandlingsprocessen<sup>2</sup>

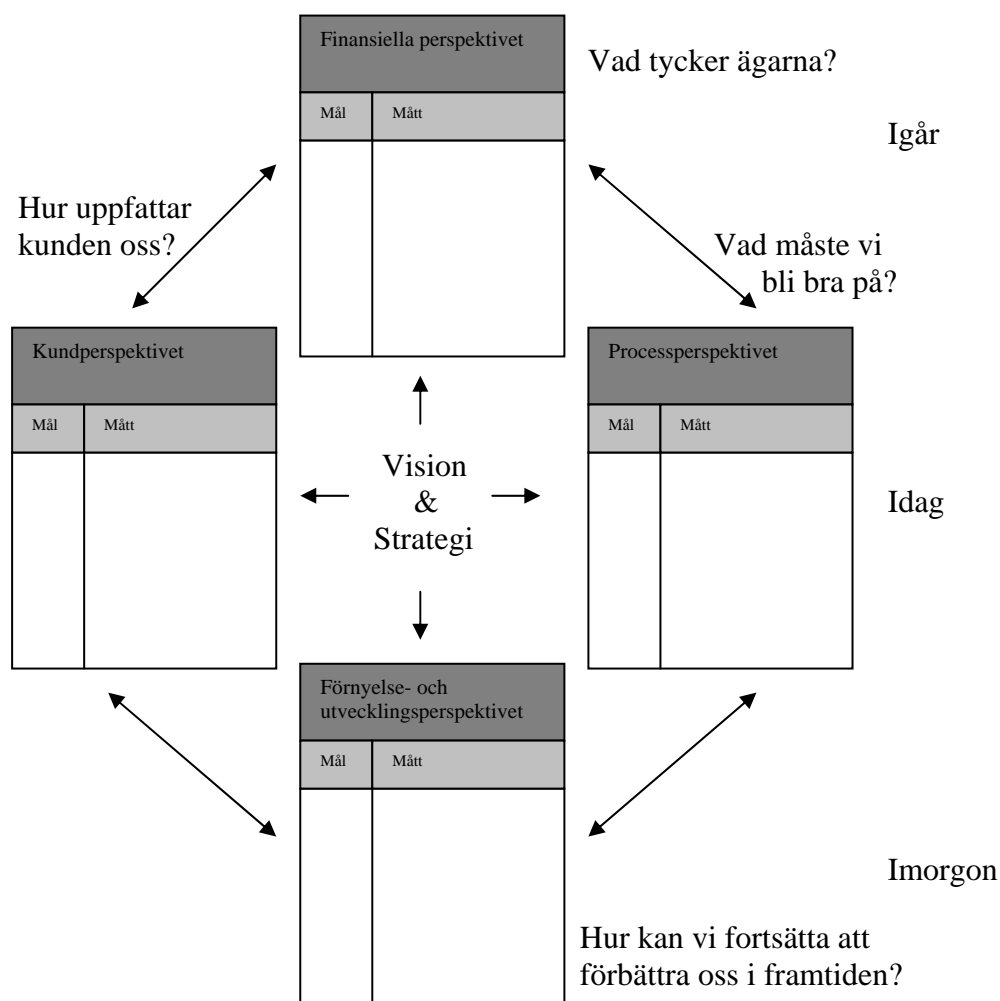
Inflöde i resursomvandlingsprocessen är resurser som tillförs. Inflödet kan översättas i ekonomiska termer och indelas i produktionsfaktorer, dessa identifieras som olika kostnadslag som personal, material, etc. Omvandlingsprocessen ska sedan ta vara på inflödet och förädla insatta resurser, ju mer komplicerad processen är desto svårare blir resursomvandlingen. Brorström och Solli menar att det inte går att beskriva hur en lärare skall agera i klassrummet i form av regler utan processen där kunskaper förmedlas är mycket sofistikerad. De menar att det är en blandning av givna regler, formell och informell auktoritet samt karisma och detta låter sig inte beskrivas i enkla, otvetydiga regeltermen. (Brorström och Solli, 1990) Utflydet i kommunen erkänns av brukaren genom ett eventuellt köp av produkten eller tjänsten, och på så sätt erhåller företaget resurser för en fortsatt förädlingsprocess. Om en kommunal förvaltning inte utför de tjänster som medborgarna förväntar sig kommer det på sikt att riktas negativ kritik mot kommunen eftersom utflydet inte blivit det förväntade. Det är viktigt att kommunala organisationer åstadkommer det utflyde medborgarna vill uppnå med sina skattepengar, men konsekvenserna av en ineffektiv resursomvandlingsprocess blir inte lika omedelbara i en kommun som hos ett företag som måste generera vinst. Komplikationer kan förekomma i de kommunala organisationerna när effekterna av den service som erbjuds skall beskrivas. Det finns många kvalitativa mått, som till skillnad från kvantitativa, kan vara svåra att mäta. Ett kvantitativt mått mäter utfallet av ett historiskt mått, t.ex. slutbetyget i grundskolan. Det kvantitativa måttet är enkelt att mäta, men mäter enbart resultat och ger ingen information om bakomliggande orsaker till resultatet. Ett kvalitativt mått syftar till att mäta en pågående process för att under processens gång kunna styra och förändra verksamheten och nå en högre måluppfyllelse. Det är svårt att hitta bra kvalitativa mått, men målstyrning blir ett bättre verktyg med mått som på förhand indikerar vad resultatet kommer att bli. (Brorström och Solli, 1990)

<sup>2</sup> Brorström och Solli, Kommunekonomi, Studentlitteratur, 1990, sid 9

Målstyrningsarbete har nått verksamheten, men det finns ett stort behov av att utveckla och förenkla. Enkelheten är viktig då målstyrningen skall finnas i hela verksamheten, alla medarbetare är involverade i framgångsrik målstyrning. Målsättningarna tenderar att bli för många och i ambitionen att målstyra verksamheten tappas kontroll, fokus kan hamna mer på målstyrning än på kärnverksamheten. Målstyrningsarbetet behöver utvecklas till mer överskådliga system där organisationen kan undvika motstridiga målsättningar och onödigt merarbete. Ledningen inför målstyrning men vägen ner genom organisationen och tillbaka till ledningen är inte alltid rak. Det är nödvändigt att finna metoder för att löpande kunna utvärdera resultatet av ansträngningarna med målstyrningen. (Brorström och Solli, 1990) Lösningen på målstyrningsproblematik kan vara balanced scorecard.

### 3.2. Balanced ScoreCard

Robert S. Kaplan och David P. Norton lanserade sina första tankar om Balance Scorecard (BSC) 1992. Genom att arbeta med BSC ska organisationen koppla kortsiktig verksamhetsstyrning med långsiktig vision och strategi genom fyra perspektiv. BSC bygger sin teori genom tre tidsdimensioner; igår, idag, och imorgon. Syftet är att organisationen ska tvingas följa upp gårdagens resultat för att inrikta organisationen på morgondagens målsättningar.



Figur 3: Modell Balanced Scorecard<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Olve m.fl, Balanced Scorecard i svensk praktik, 1999. sid 22



### 3.2.1. Finansiella perspektivet

Det finansiella perspektivet klarlägger modellens finansiella styrtalet, vilka är viktiga för att få en uppfattning om utfallet av tidigare handlingar som ägt rum i organisationen. (Kaplan & Norton, 1999) I det finansiella perspektivet ska långsiktiga mål fastställas som i framtida styrkortsarbete ska bestämma förutsättningar för andra perspektiv. I det finansiella perspektivet ska ägarnas förväntningar på organisationen och dess framtid beskrivas, samt att det skall återfinnas finansiella nyckelmått och styrtalet som tidigare ingått i organisationens styrmål. I offentliga organisationer vänder man på begreppen och det finansiella perspektivet blir ett grundperspektiv som skall stödja andra perspektiv. Offentliga organisationer har inte målsättningen att visa finansiella resultat. (Olve m.fl, 1999)

### 3.2.2. Kundperspektivet/Brukarperspektivet

I kundperspektivet ska brukarens behov tillgodoses. Perspektivet belyser varför kunderna väljer att nyttja och betala för organisationens tjänster eller varor. Arbetet i detta perspektiv handlar om hur organisationen kan öka och försäkra sig om kundernas lojalitet och tillit. Organisationen vill få en uppfattning om hur den vara eller tjänst som organisationen erbjuder påverkar kunden i fråga, allt för att vinna en så hög upplevd kundnytta som möjligt. (Olve m.fl, 1999) Detta gäller oavsett om organisationen är ett vinstdrivande företag eller en kommun. Finns det inga elever så finns det inget behov för en kommun att bedriva en utbildande verksamhet. Exempel på styrtalet är kundtillfredsställelse, återköpsbenägenhet och kundlönsamhet. (Kaplan & Norton, 1999)

### 3.2.3. Det interna process perspektivet

Det Interna processperspektivet skall beskriva organisationens interna processer som syftar till att öka upplevd kundnytta och uppnå aktieägarnas krav. Hur hanteras den interna processen för att uppnå de utsatta målen? (Olve m.fl, 1999)

### 3.2.4. Förnyelse- och utvecklingsperspektivet

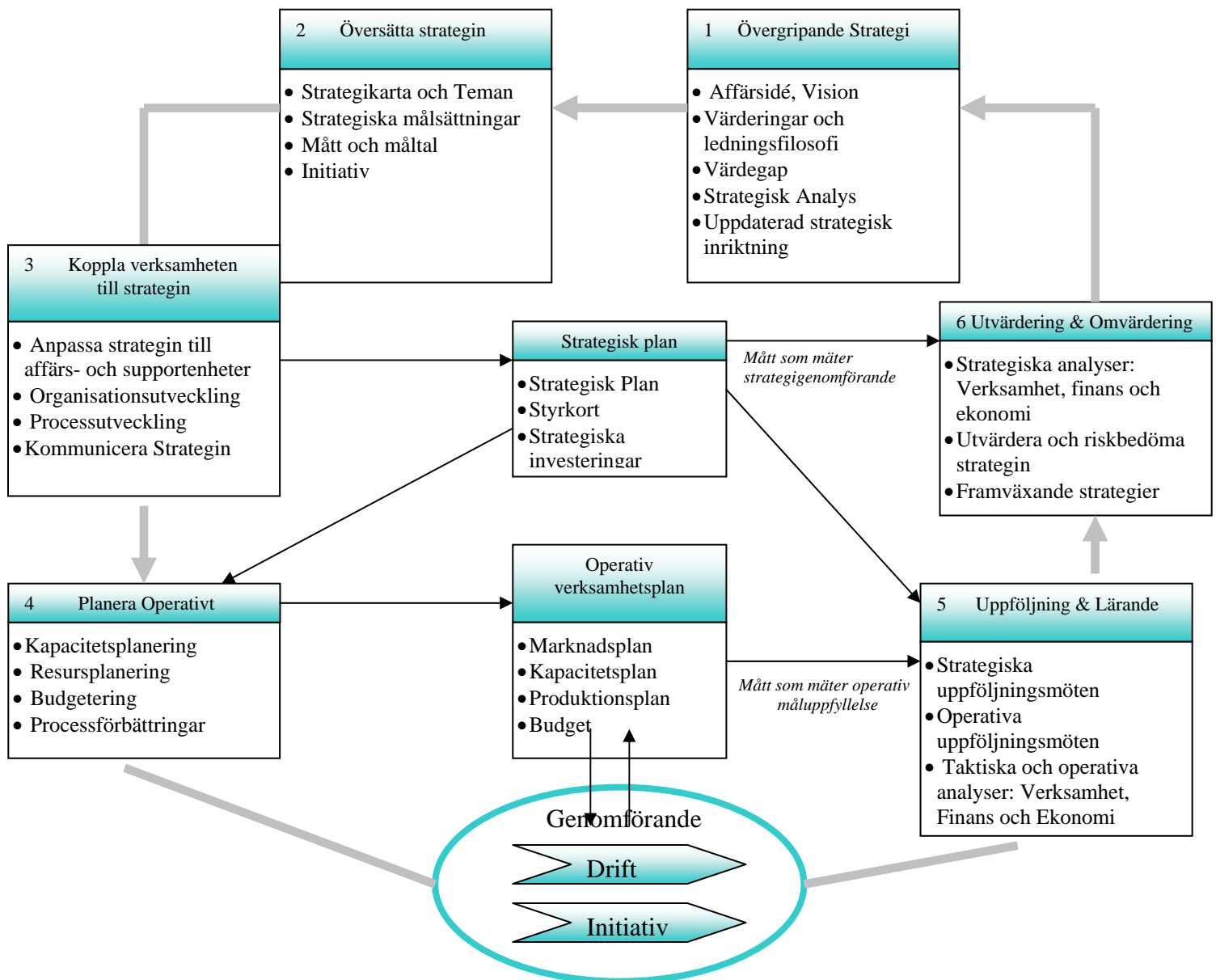
Organisationens långsiktiga förnyelse och därmed organisationens fortlevnad ska behandlas under denna process. Arbetet skall belysa organisationens kompetens genom investeringar i medarbetare, system och processer. Styrkortet skall också här behandla organisationens framtida produkt och dess utveckling. (Olve m.fl, 1999)

### 3.2.5. Införande av BSC

Ledningssystemet måste byggas på en gemensam plattform som möjliggör integration. Kaplan och Norton visar "the management system for integrating strategy planning and operational execution", (Kaplan & Norton, 2008) vilket illustreras i figur 4. Implementeringen av ramverket leder till ökad förståelse på alla plan, dvs. att alla medarbetare i organisationen skall förstå vilket mål organisationen strävar mot och vilken strategi som skall få organisationen att nå målet.

---

Med grundläggande och integrerat ledande förenar strategiformulering och planering med operationellt utförande. För att nå dit jobbar organisationen genom 6 områden, övergripande strategi, översättning av strategi, koppling av verksamhet till strategi, operativ planering, uppföljning och lärande, samt utvärdering och omvärdering. (BSColAB, 2009) (Kaplan & Norton, 2008)



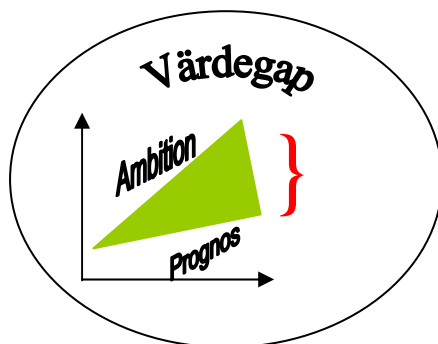
Figur 4: Strategisk och operativ verksamhetsstyrningsportfölj<sup>4</sup>

<sup>4</sup> BSCol AB, 2009, Frukostseminarie 090204, slide 5

## 1. Övergripande strategi

Den strategiska visionen lägger grunden för den långsiktiga ambitionen. Visionen kan skapas på olika sätt, dels genom invånarnas förväntningar och dels genom nämnder och styrelsens ambitioner. Organisationen kan använda benchmarking och jämföra den egna processen med den hos konkurrerande organisationer och få reda på vad som kan förbättras och effektiviseras, färdigställa den strategiska visionen, dvs. studera vad liknande organisationer har för visioner. Ledningen bör fråga sig; var vill vi befinna oss om tio år? Vad ska vi ha fokus på? Vad ska vi inte göra? (Kaplan & Norton, 2004)

Verksamhetens prognoser jämförs med ambitioner och mål. Har organisationen inte uppnått sitt mål uppstår ett värdegap, vilket är skillnaden mellan organisationens ambition och dess realitet. (Kaplan & Norton, 2008)



Figur 5: "Värdegapet"<sup>5</sup>

Strategin skall förklara hur organisationen sluter konstaterade värdegap. Innan strategin formuleras tar organisationen fram information inom det speciella område styrkortet behandlar. Analysering av extern och intern information sker i form av t.ex. en SWOT-analys, i en SWOT-analys studeras organisationens styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Strategin arbetas fram med hänsyn till alla perspektiv och periodiseras i en tidsuppskattning om hur lång tid arbetet beräknas ta. (BSColAB, 2009)

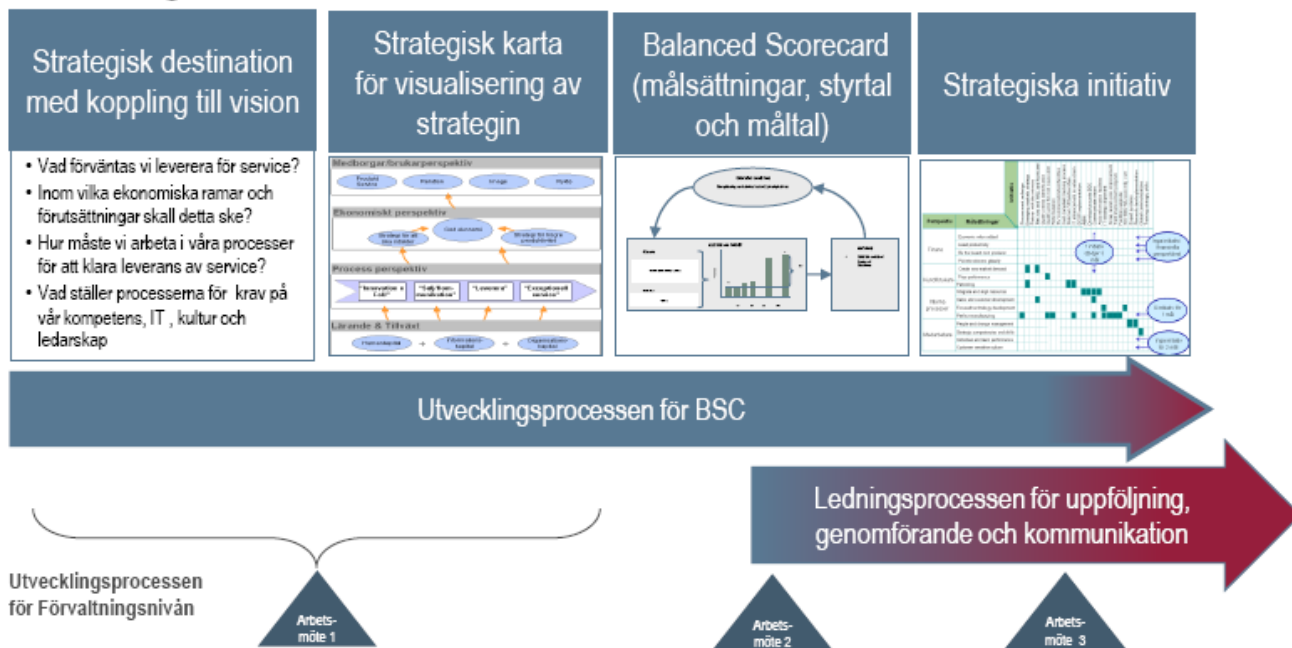
## 2 Översätta strategi

Utvecklingsprocessen för ett implementerande av BSC illustreras i ett schema (figur 6) där organisationen systematiskt utarbetar och översätter strategin. I den första rutan bearbetas frågor om vad och hur organisationen vill arbeta sig framåt mot den vision som är utarbetad. Denna strategiska destination skall sedan översättas till temabaserade strategikartor, som delar upp den övergripande strategin i flera klara värdeökande processer. Detta följs av initiativtagande, innehållande handlingar för att uppnå det satta målet. (BSColAB, 2009) Nedan följer ett exempel utarbetat av BSCol och Biskopsgården.

<sup>5</sup> BSCol AB, 2009, Frukostseminarie 090204, slide 11

## Vad menar vi med Balanced Scorecard (BSC)?

Krav och förväntningar  
från intressenter (Gbg Stad,  
politiker, SDN, brukare...)



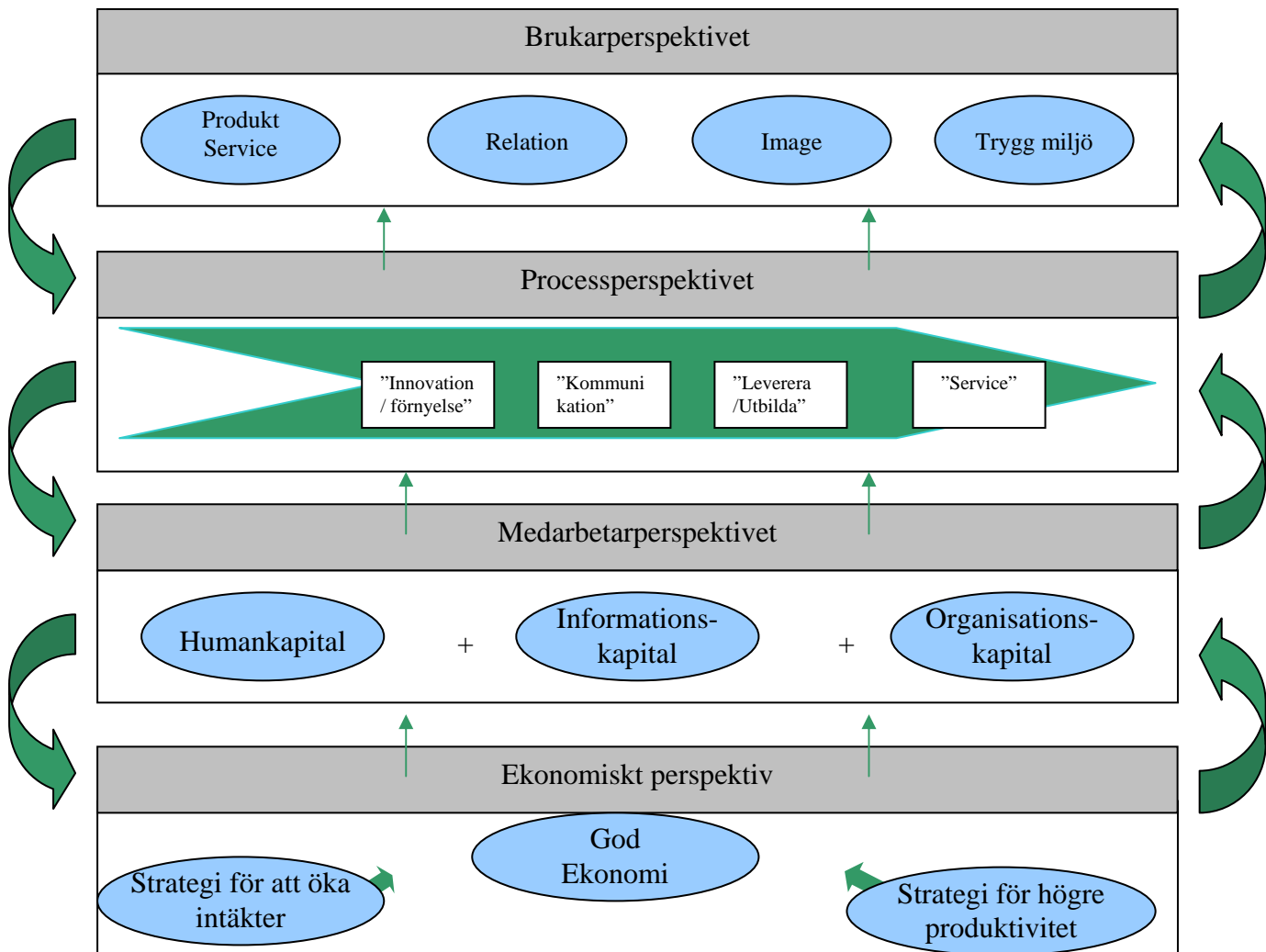
Figur 6: Utvecklingsprocessen för BSC<sup>6</sup>

Ett överskådligt ramverk utarbetas för de fyra perspektiven (figur 7), där den strategiska destinationen skall återspegla organisationens vision. *Brukarperspektivet* skall illustrera vad organisationens värdeerbjudande erbjuder medborgarna, vad är det organisationen skall leverera? *Processperspektivet* ska bestå av den värdekedja av strategiska processer som organisationen har skapat från sina produkter och tjänster. *Medarbetarperspektivet* ska visa de immateriella tillgångar som är nödvändiga för att driva förändring och lärande.

*Det ekonomiska perspektivet* ska bestå av organisationens ekonomiska modell och de nyckelfaktorer som driver budgeterat ekonomiskt resultat. Alla perspektiv skall tillsammans styra mot gemensamma mål, som i sin tur strävar mot organisationens vision. Perspektiven skall samarbeta med varandra då ramverket från det ekonomiska perspektivet utarbetas. Att förflytta sig från det ekonomiska perspektivet och vidare i ramverket är en speciell utmaning för politiskt styrda verksamheter med begränsade resurser, avsaknad av vinstintresse och med annorlunda styrning jämfört med vinstdrivande företag.

<sup>6</sup> BSCol AB, 2009, Frukostseminarie 090204, slide 15

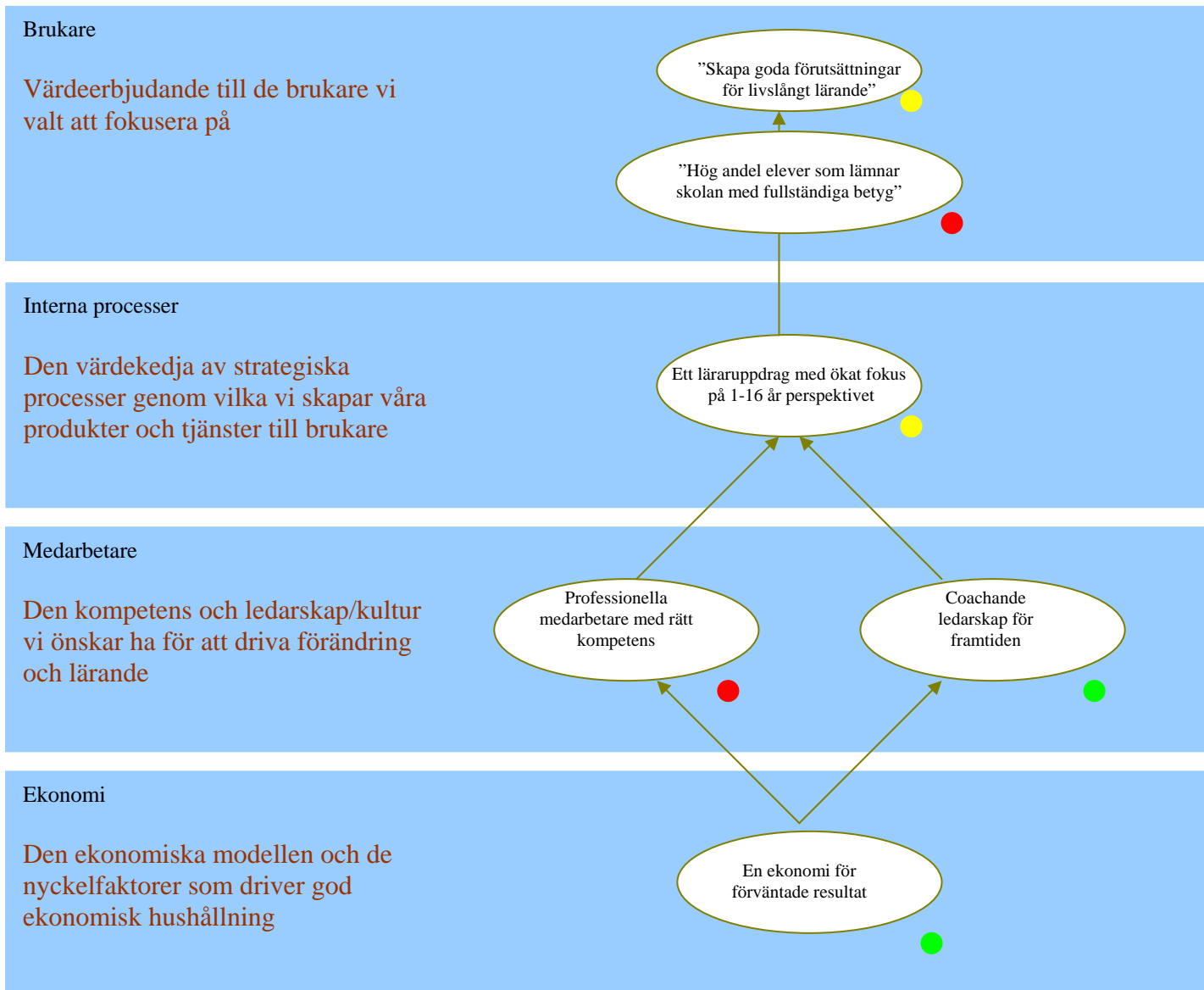
Risken finns att en politisk organisation fastnar i ett moment 22, där perspektiv och målsättningar inte samarbetar utan motarbetar varandra. Demokrati innebär att majoriteten bestämmer, men måste ta hänsyn till minoriteten, och motstridiga målsättningar kan uppstå. (BSColAB, 2009)



Figur 7: De fyra perspektiven i Balanserad Styrning ger ett överskådligt ramverk<sup>7</sup>

<sup>7</sup> BSCol AB, 2009, Frukostseminarie 090204, slide 16

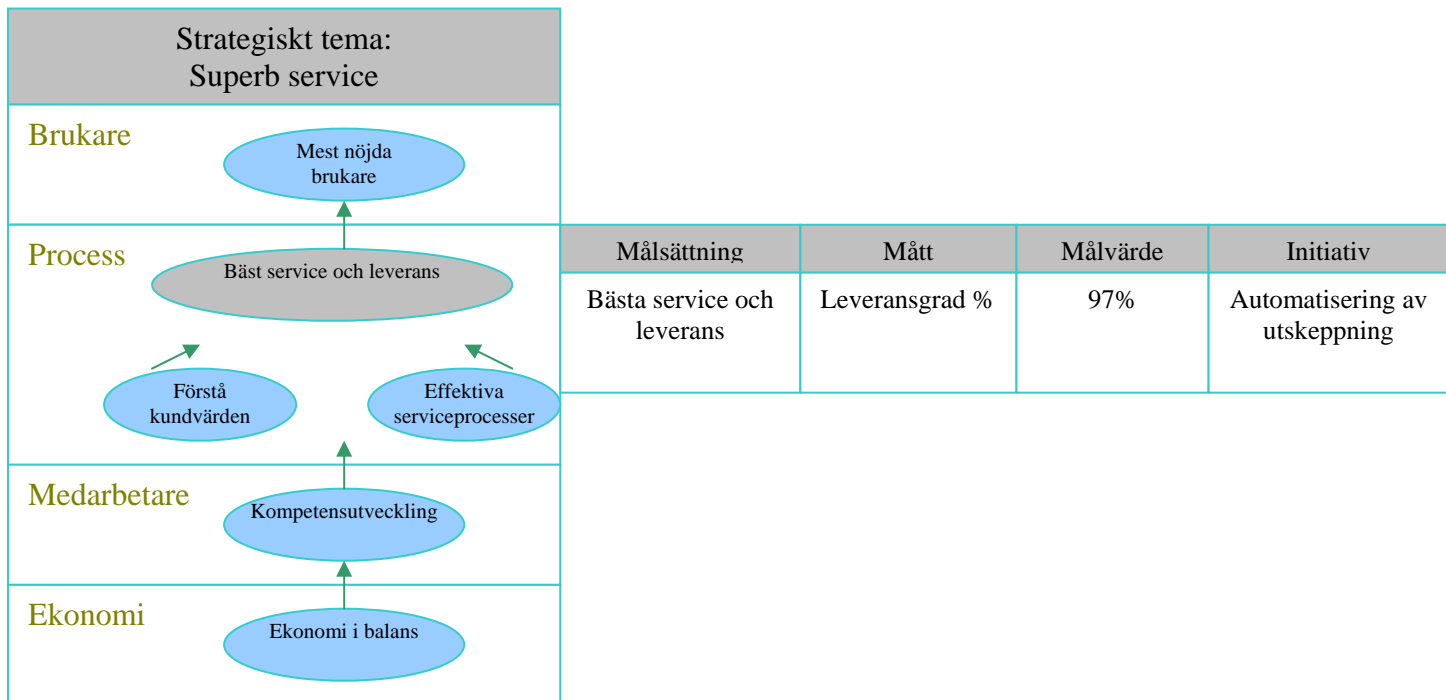
Utifrån det strategiska överskådliga ramverket utarbetas en strategisk karta. Denna karta skall genom de fyra perspektiven förtydliga strategin och beskriva förhållandet mellan perspektiv och strategiska målsättningar. BSCol AB, illustrerar ett exempel på en strategisk karta gällande en skola. Färgerna som illustreras vid sidan om varje citat skall mäta organisationens uppsatta mål, rött = långt ifrån uppnått, gult = nära, men inte riktigt där, grönt = målsättningen är uppfylld.



Figur 8: Förtydligandet mellan perspektiv och strategiska målsättningar<sup>8</sup>

<sup>8</sup> BSCol AB, 2009, Frukostseminarie 090204, slide 17

Utifrån den strategiska kartan arbetas de strategiska målsättningarna ner i strategiska teman (Figur 9) och dess inbördes samband mellan orsak och verkan. Den strategiska målsättningen förklarar vad organisationen verkligen vill uppnå med den utarbetade strategin. Organisationen sätter ett mått på framgång eller försämring jämfört med uppsatt mål, dvs. målvärde. Temailustrationen avslutas med initiativ som berättar vad organisationen ska utföra för aktiviteter för att nå målet och därmed stänga värdegapet. (BSColAB, 2009)



Figur 9: BSC-terminologi<sup>9</sup>

När organisationen arbetar fram de olika strategiska mått som finns i målstyrningen finns det två typer av mått. Utfallsmått och drivande mått. Utfallsmått har till syfte att verifiera målsättningar och orsak - verkan samband, t.ex. ”andel elever med godkända betyg”. Utfallsmått är objektiva och lätta att finna. Utfallsmått speglar historisk framgång. Drivande mått har till syfte att mäta pågående processer och beteende, t.ex. ”effektiv tid med elev”. Drivande mått berättar mer om framtiden och är baserade på hypoteser.

<sup>9</sup> BSCol AB, 2009, Frukostseminarie 090204, slide 19

Organisationen skall sedan ta fram initiativ, dvs. handlingar som organisationen skall införa och genomföra. Med hjälp av en matris av strategiska initiativ och målsättningar (figur 10), kan man enkelt avläsa om ett initiativ hjälper till att uppfylla flera målsättningar i olika perspektiv, samtidigt som det går att se om ett initiativ endast inriktas på ett mål, vilket inte är lika effektivt som ett initiativ som medverkar till uppfyllelse av flera mål. Effektiva initiativ prioriteras. Då organisationen står inför besparingar och nedskärningar kan matrisen användas för att se vilka nedskärningar som gör minst skada för verksamheten. Och ledningen kan välja att plocka bort mindre effektiva verksamheter och behålla mer effektiva aktiviteter. Arbetet att prioritera aktiviteter och åtgärder underlättas av den tydligare översikten. (BSColAB, 2009)

Perspektiv	Målsättningar	Initiativ	Renovering av skolan	Anställa fler kuratorer	Stödundervisning	Ekonomiundervisning								
Brukare	Fler godkända elever													
	En trygg miljö													
	Ökad trivsel													
Process	Aktivt informera och kommunicera													
Medarbetare	Ett tydligt och modigt ledarskap													
Ekonomi	Ekonomi I balans													

Figur 10: Mapping av strategiska initiativ<sup>10</sup>

### 3 Koppla verksamheten till strategin

När organisationen arbetat fram en preliminär genomförbar strategi blir nästa steg att fokusera på vad som krävs för att få alla medarbetare att arbeta mot samma mål. Balanserad styrning menar att organisationen skall i ett första steg tydliggöra strategin uppifrån och ner och koppla strategin till organisationen. Steg två är genomförande av strategin nerifrån och upp. (BSColAB, 2009)

### 4 Planera operativt

Strategin kopplas till den operativa verksamheten. Vilka förändringar och viktiga affärsprocesser kräver strategin? Vad ska organisationen genomföra för att förbättra nyckelprocesser? Målsättningen är att försäkra sig om att förändringar som krävs i de strategiska temen och mål tydliggörs i operativa processer. Med kvalitetsstyrning, med hjälp

<sup>10</sup> BSCol AB, 2009, Frukostseminarie 090204, slide 23



av framgångsfaktorer, styrtal och förbättring av processer hitta kopplingar mellan strategiska prioriteringar och ständiga förbättringsprogram. När detta är planerat skall organisationen ställa sig frågan; Hur kopplar vi strategi till operativa planer och budget? Hur utvecklas organisationens kapacitetsplanering? Genom rullande prognoser, resursplanering och budgetarbete elimineras eventuella barriärer, som t.ex. att det saknas samband mellan budget och strategiska planer. Organisationen skall på så vis säkra sin kapacitetsplanering, säkra de operativa planer och den budget som återspeglar krav från strategin. (BSColAB, 2009)

## 5 Uppföljning & lärande

Organisationen skall följa upp planerat och utfört arbete. BSCol AB tar upp tre typer av möten; strategiöversiktsmöten, strategisk uppföljning och operativa uppföljningsmöten. De operativa uppföljningsmötena sker en gång i veckan i den dagliga verksamheten. De strategiska uppföljningsmötena, som taktiskt fokuserar på måttens utveckling och om strategiska initiativ går enligt plan, sker månadsvis. De möten som sker mest sällan är strategiöversynen. Det är sammanställningar som genomförs kvartalsvis och fångar upp större diskussioner och eventuella ändringar i strategin. Organisationen skall se över den ledningsprocess som finns i förvaltningen idag, för att skapa en mer uppdaterad process som fångar energin i strategigenomförandet. (BSColAB, 2009)

## 6 Utvärderingar & Omvärdering

Strategin skall utvärderas för att få reda på om planeringen följts och om organisationen närmat sig uppsatta mål. Med de tre mötestyperna fångar man upp hela organisationens utvärdering och riskbedömning och skapar en utveckling av strategin. Det är viktigt med ett starkt och modigt ledarskap för att driva igenom strategi, omvärdera och eventuellt omorganisera om organisationen genom sina möten märker att organisationen inte har vad som krävs för att målet ska uppnås. Det är viktigt att se om organisationen och de ansvariga följer den tidsplan som är satt, detta för att eventuellt öka med ett initiativ. (BSColAB, 2009)

### 3.2.6. Varför är organisationsförändring viktigt vid införande av BSC?

Att börja arbeta med BSC kan innebära en större eller mindre förändring av organisationen. Målen för verksamheten kan förändras från att ha varit inriktade på att uppfylla budgeterade ekonomiska mål till mer kvalitativa verksamhetsmål, som t.ex. att nå högre resultat i kvalitetsundersökningar om vad brukarna i kommunen tycker om verksamheten. Införande av BSC kan innebära en förändrad prioriteringsordning i organisationen, varje aktivitet som utförs skall vara ett stöd för, och underlätta för nästa aktivitet i den strategiska kartan. Eftersom ett effektivt styrkortsarbete inkluderar hela organisationen är det viktigt att redan i inledningskedet göra hela organisationen redo för förändring. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

### 3.3.Förändring i organisationer

Omvärlden förändras och organisationer måste anpassa sig efter nya förutsättningar. En organisation som inte utvecklas är inte effektiv nog att överleva konkurrens med andra, mer flexibla organisationer. Det kan finnas olika skäl till förändringar i organisationen. Målsättningar kan vara uppfyllda men behöver justeras eller förnyas, organisationens uppgifter kan förändras, tekniska innovationer leder till krav på nya arbetsmetoder, etc. Förändringar kan gälla organisationens struktur, arbetssätt, kultur, kommunikation och lärande. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Strategiska förändringar innebär en stor förändring, då organisationen fattar beslut om att ändra målsättning och strategi. En organisationsförändring kan vara smygande och ske över en längre tidsperiod. Det är dock sällan fallet vid strategiska förändringar. En strategisk förändring är en medveten förändring av mål och strategi och sker vanligtvis planerat enligt en tidsplan. Men anledningen till förändringen kan givetvis successivt smyga sig på för att slutligen mynna ut i en framtvingad kraftfull strategisk förändring. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Förändringar kan vara en reaktion på något som ägt rum (reaktiv), eller en förberedande förändring inför förväntade nya förutsättningar (proaktiv). Reaktiva förändringar kan vara en reaktion på en uppkommen kris där organisationen tvingas att kämpa för sin överlevnad. Strukturella förändringar innebär ändringar i arbetsfördelning, specialisering, samordning, styrning och belöningsystem. Kulturella organisationsförändringar leder till ändrade attityder, åsikter och uppfattningar. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

### 3.3.1. Planerad förändring

Planerad förändring bygger på antagandet att vi kan styra över vår utveckling och vår situation. Förändringar kan ske av fri vilja och leda till önskad organisationsstruktur, kultur och strategi. Införande av BSC är en planerad förändring. Ledningen analyserar externa och interna förutsättningar och antar en handlingsplan för att anpassa organisationen till att ge stöd åt en vald strategi. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

För att planerad förändring ska gå i lås krävs att några viktiga förutsättningar är uppfyllda. Organisationen måste ha ett klart mål för vad den vill åstadkomma. Utan ett tydligt mål är det svårt att med säkerhet veta hur organisationen skall planera förändringen och vad som skall uppnås med förändringen. Organisationen måste inneha kunskap om behovet av förändring, kunskap om vilka åtgärder som måste vidtagas för att lösa de problem den står inför. Organisationen måste veta vad de olika åtgärderna får för effekt. Till sist måste organisationen lyckas i verkställandet av förändringarna. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

### 3.3.2. Svårigheter

Då planerna ska sättas i verket uppstår svårigheter i form av motstånd till förändring. Att motsätta sig förändring är en naturlig reaktion som organisationen måste ha förståelse för och rätt förberedd kunna hantera konstruktivt. Det finns många orsaker till förändringsmotstånd. Medarbetare på alla nivåer är säkra på vad de gör och vill inte lämna tryggheten för något okänt. En medarbetare kan känna sig överkörd, ”hade jag känt till det här hade jag sökt ett annat arbete från början”. En identitet som är starkt förknippad med en uppgift kan upplevas som förlorad vid en organisationsförändring. Det kan ställas krav på ökad eller förnyad kompetens. Makt flyttas till andra positioner inom organisationen då organisationsstrukturen plattas till. Förlorad makt leder till motstånd. Omorganisationer leder till extra arbetsinsatser som kan upplevas som betungande och onödiga. Sociala umgängen kollegor emellan kan brytas. För individer kan en förändring få ekonomiska konsekvenser då karriärvägar förändras. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

### 3.3.3. Metoder för förändring

Genomförandet av förändring kan variera beroende på den situation varje unik organisation befinner sig i. Kommandomodellen påminner om en militär operation där ledningen ensam fattar beslut och diktatoriskt ändrar organisationen uppifrån och ner. Eller en karismatisk omformning av organisationen där en karismatisk person övertygar hela organisationen om att dennes visioner om vad som måste uppnås genom en förändring är livsviktig för organisationens överlevnad. Medarbetarna litar på den karismatiska personen och delar dennes åsikter om vad som måste genomföras. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

### 3.3.4. Deltagande utveckling

Alla i organisationen har ett ansvar för utveckling och måste aktivt delta i förändringsarbetet. Deltagande utveckling är motsatsen till toppstyrda förändringsprocesser och bygger på synsättet att alla i organisationen känner ett gemensamt ansvar att organisationen skall utvecklas och vara konkurrenskraftig. Individer anses kunna utvecklas parallellt med organisationen och utvecklingen pågår kontinuerligt genom dialoger och diskussioner för att nå lösningar på gemensamma problem. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

För att en deltagande organisationsutveckling ska lyckas finns förutsättningar som bör vara uppfyllda. Aktörerna måste uppleva att det är kris, och därför nödvändigt med en omorganisation. Det måste finnas stöd för förändringen i ledningen. Många av de anställda måste delta i förändringsarbetet. Förändringen bör inledas i mindre omfattning i en del av organisationen där förändringen har stor chans att lyckas och resultera i någonting positivt. Därefter kan förändringen spridas till övriga delar av organisationen. Förändringen behöver ske öppet och med betoning på att vardagliga aktiviteter inte påverkas mer än nödvändigt. Användningen av externa konsulter i förändringsarbetet bör begränsas till rådgivning, det är anställda och ledning som skall genomföra förändringen. Det är viktigt att det avsätts tillräckliga resurser för att driva förändringsprocessen med intern utbildning, och att tid finns till förändring utan att stjåla för mycket tid från ordinarie sysslor. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Det är viktigt att det finns en klar vision om vad förändringen skall åstadkomma och att denna vision är förankrad i hela organisationen. Medarbetare behöver informeras om vad som inte skall förändras. Positiva resultat lyfts fram i ljuset, och mindre lyckade satsningar tonas ner. Allt för att upprätthålla en stark och bred vilja till förändring i organisationen. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

### 3.3.5. Problematik vid kommunal omorganisation

När det gäller en kommunalt styrd organisation finns det aspekter att fokusera på gällande framtida förändring. (Bergström, 2002)

- I det kommunala systemet finns inbyggda konflikter mellan folkvalda partirepresentanter med olika åsikter.
- Kommunen är ett offentligt verktyg som media har till uppgift att granska för att sedan förmedla information till invånarna. Det finns direkt insyn i organisationen, ofta i ett tidigt stadium av förändringsprocessen, som sedan förmedlas och återfås feedback på.
- Kommuner har oftast en lång tradition bakom sig med kultur och historia, som kan försvåra förändringsprocesser.
- Expansionsbegränsningar, då kommuner verkar på ett territorium med klara gränser.

### 3.3.6. Ledning av förändring

Vid ett införande av BSC är det av största vikt att ledningen ställer sig bakom beslutet om införande av Balanserad Styrning och är beredd att arbeta hårt för att förändringen ska kunna genomföras. Hela organisationen omfattas av förändringen och för att alla nivåer av organisationen ska förstå och ta till sig de nya arbetsmetoderna måste ledningen gå först och visa vägen. Många organisationer tar stor hjälp av konsulter vid införandet av BSC, men efterhand behöver den Balanserade Styrningen fungera internt utan hjälp av externa konsulter.

En teori, utarbetad av Ian Palmer och Richard Dunford, med en modell för ökad förståelse inom förändringsstyrning. Modellen är baserad på två synsätt av styrning; kontrollstyrning (management as controlling) och formande styrning (management as shaping), och tre förändringsresultat; avsedd, delvis avsedd och oavsiktlig förändring. Utifrån denna modell har Palmer och Dunford identifierat sex perspektiv av ledning av förändring, som skall hjälpa till att svara på frågan om förändringen är lättmanövrerad eller inte, directing, navigating, caretaking, coaching, interpreting, nurturing. De behandlar varje position och sammanfattar hur argument förs i frågan om förändring när människor söker en alternativ bild och för en dialog. (Palmer & Dunford , 2002)

Images of change outcomes	Images of managing	
	Controlling (activities)	Shaping (capabilities)
Intended	Image of managing change: DIRECTING * N-step models * Contingency models	Image of managing change: COACHING * Organization development
Partially intended	Image of managing change: NAVIGATING * Processual	Image of managing change: INTERPRETING * Sensemaking
Unintended	Image of managing change: CARETAKING * Lifecycle * Population ecology * Institutional	Image of managing change: NURTURING * Chaos/complexity * Confucian

Figur 11: Images of managing<sup>11</sup>( Palmer & Dunford , 2002)

### Styrningsperspektivet (Images of managing)

Dunford och Palmer föreslår två dominerande styrningar; kontrollstyrning och formande styrning. Kontrollerande aktiviteter (Controlling) påminner om Fayol (1949) som karaktäriseras av planering, organisering, leda, koordinera och kontrollera. Skapande styrning är en alternativ metod utvecklad från olika deltagande av styrning och hänvisar till genomförande och förstärkning av förmågan på organisationen. Formande aktiviteter är ett alternativt perspektiv utvecklat från olika deltagande av styrning som speglar förbättrande händelser i organisationen som ökar dess möjligheter. Möjligheterna skall assistera organisationen med funktionsdugliga krav. (Palmer & Dunford , 2002) Möjligheterna ska vara inbakade i organisationens kultur, där det är lika viktigt att använda möjligheterna i den operationella verksamheten som det är att återskapa möjligheter. När personliga möjligheter lämnar organisationen tillsammans med dess ledare skall möjligheterna fortsätta att leva kvar i organisationen trots omsättningen av personal. (Turner & Crawford, 1998: 15)

### Utfall av förändringsperspektivet

Figur elva illustrerar tre bilder av resultat när en ny social utövning är etablerad i en organisation; avsedd, delvis avsedd, och oavsiktlig förändring. Det avsedda utfallet har sitt hjärta i litteraturen och i hur organisationsbilden förändrats under de senaste 50 åren (Burnes, 1996). Förändring genomförs av ett genomtänkt och avsiktligt agerande. Ett

<sup>11</sup> Who says change can be managed? Positions, perspectives and problematics, Palmer and Dunford, [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com), sid 243-251

alternativt perspektiv av förändring är den förändring som är delvis avsedd, där inte alla menade förändringar uppnås. Här varierar kraft, processer, intressen och skicklighet som är avsedda att hjälpa till i förändringen. Det oavsiktliga utfallet blir att den enskilde hanteraren spelar en liten roll i att skapa förändring i organisationen. Detta är för att förändringen ofta är ett resultat av uppkomna händelser, som vanligtvis beror på externa faktorer som påverkar organisationen och ibland hela branschen. (Palmer & Dunford , 2002)

### **Perspektiv av förändringen (Image of managing change)**

Modellen tar upp sex nyanseringar gällande hur lätt det är manövrera förändringen eller inte. Dunford och Palmer sammanfattar dessa granskningar som var och en innehåller en egen logik som visar om förändringen är lättmanövrerad, och varje position varierar beroende på de villkor och kriterium organisationen satt för förändringsmöjligheten. (Palmer & Dunford , 2002)

### **Förändringsperspektivet Styrande (DIRECTING)**

Här är förändringen avsedd och det finns en strategisk planering. Kontentan är att valet av strategisk modell avgör organisationens formella utveckling och överlevnad. Organisationens företagsmiljö skall engageras i ett avsiktligt förändringsarbete där organisationen följer en modell för förändringsarbetet. Även om de små förändringarna är nödvändiga måste all förändring ske till fullo för att uppnå den avsiktliga förändringen. (Palmer & Dunford , 2002)

### **Förändringsperspektivet Navigering (NAVIGATING)**

Förändringen skall i navigationsperspektivet ske av kontrollerade och planerade händelser. Skillnaden är att externa faktorer kan förändra resultatet. Resultat är ofta mer överraskande än planerat och har sitt ursprung från bland annat konvergerande influenser, dvs. tävlande intressen och processer. Även med modell och uttalad strategi kan organisationen inte utan ifrågasättande arbeta efter modellen utan skall ständigt, utifrån händelser, vara en utvecklande process. Det är upp till de styrande av förändringen att navigera medarbetarna genom att ge dem valmöjligheter, samla in material och observationer och ge dem resurser att lyckas. (Palmer & Dunford , 2002)

### **Förändringsperspektivet Caretaking**

Det finns fortfarande en styrande hand i förändringen men den är mer fokuserad på yttre händelser vilket driver fram de enskilda avsikterna. Teorin livscykel bygger på att man tar hänsyn till hela händelsekedjan från födelse till uppväxt, mognad och till sist död. Tanken med caretaking är att förändringen ska vara så naturlig som möjligt och ett steg i organisationens utvecklingsarbete, där ledarna har en översiktlig roll i förändringsarbetet men ändå begränsande. De ska ta hand om mer än de styr och det skall vara mjuka förändringsövergångar. (Palmer & Dunford , 2002)

### **Förändringsperspektivet Coaching**

Använder man sig av perspektivet coaching är styrningen att använda den existerande organisationens möjligheter och skapa och forma speciella vägar och lösningar utifrån dem. Initiativen struktureras för att medarbetarna ska kunna lösa egna problem och undervisar dem hur problemen skall lösas bättre. (Palmer & Dunford , 2002)

### **Förändringsperspektivet Tolkning (INTERPRETING)**

Intagandet av det tolkande förändringsperspektivet placerar ledarna i en roll som skapar betydande mening för andra medarbetare i organisationen och får dem att förstå meningen och sambandet med förändringen. Däremot är inte betydelsen av aktiviteterna ömsesidig. Den kan

vara ett omstritt territorium, vilket innebär förekomst av några få tävlande meningar, därför ändras avsikterna, det uppstår troligtvis ett annat resultat än vad som prognostiserats baserat på betydelseschemat. (Palmer & Dunford , 2002)

### **Förändringsperspektivet Fostran (NURTURING)**

Att använda sig av förändringsperspektivet ”nurturing” betyder att jämna små förändringar skall ha stor inverkan på organisationen, och den individuella ledaren har ingen kontroll på utfallet av dessa förändringar. Det kan skapas underlättande organisationskvaliteter som möjliggör självorganiserade händelser. Framtiden är skapande men inte direkt uttalad och kontrollerad. Specifika resultat från förändring är inte planerade utan uppstår från positiva egenskaper av uppkomna organisationsmöjligheter. Kaos-teorin bygger på att man inte ändrar organisationen i en linjär förändring, mer grundläggande än utökande, och medför inte nödvändigtvis en tillväxt. (Palmer & Dunford , 2002)

## **3.4. Kritik mot balanserad styrning**

Allteftersom erfarenheterna av Balanserad Styrning blivit fler har det också riktats kritik mot idén om Balanserad Styrning. Det har ifrågasatts om systemet med Balanserad Styrning är relevant och användbart. Försök att implementera de ursprungliga idéerna har inte fungerat överallt, hela 70 procent har misslyckats (McCunn 1998). Det är många bitar som måste falla på plats för att BSC ska kunna skapa en ”cockpit” för organisationsledningen varifrån det går att styra och kontrollera hela organisationen. ”Balanserad” styrning behöver inte betyda att alla perspektiv är lika viktiga. Ursprungligen placerades det finansiella perspektivet överst vilket möjligen passar för privata företag, men i offentliga organisationer bör istället enligt Kaplan och Norton det finansiella perspektivet hamna längst ner. Framgångsrika implementeringar av Balanserad Styrning har präglats av ett starkt stöd från ledning, ett stort deltagande bland medarbetarna, utbildning, enkelhet, en klar vision och strategi, samt tillräckliga resurser för att driva igenom införandet av BSC. Där införandet av BSC inte har lyckats har det ofta saknats ett helhjärtat stöd från högsta ledningen, det har varit bristfälliga informationssystem och/eller alltför stort fokus på kortsiktiga frågor. (Chan 2004)

### **3.4.1. Genomförande och spridning av BSC bland medarbetare**

Idén om implementering av ett Balanserat Styrssystem kan för medarbetarna framstå som ett införande av en produkt med syfte att toppstyra organisationen. Redan tanken på att införa något nytt kan väcka känslor av obehag bland medarbetarna. BSC vill frigöra kreativitet bland anställda och öka produktiviteten, risken är att de anställda inte ser det så, och införandet kan därmed få motsatt effekt. Det har ifrågasatts om gemensamma målsättningar som är framtagna av ledningsgruppen, är attraherande bland anställda och stimulerar dem till att utnyttja sin kompetens och nå högre produktivitet. Genom att rikta information till berörda medarbetare minskas oro för och motstånd mot förändring. (Johansson, m.fl, 2006)

### **3.4.2. Passar BSC för alla organisationer?**

Ursprungligen riktade sig BSC till större företag. För att passa mindre företag och offentliga organisationer behövs det en anpassning av BSC, t.ex. en omprioritering av de olika perspektiven. En del organisationer väljer att endast använda delar av Kaplan och Nortons ursprungliga teorier, t.ex. styrkortet. Att anpassa styrsystemet efter den egna organisationen behöver inte vara fel, men det är svårt att då veta vad som kan kallas för Balanserad Styrning och vad som är helt egna unika styrssystem. (Johansson, m.fl, 2006)

### 3.4.3. Tid

BSC mäter samtidigt flera olika aktiviteter vilket inte alltid blir rättvisa mätningar och jämförelser. Vissa mått och mål går inte att uppnå utan stöd av andra, redan avklarade mål. Frågan om vad som ska ske under tidsperioden måste ändras till en fråga om timing, att organisationen strävar efter att göra rätt saker i rätt ordning. Det är inte självklart att BSC skapar en bättre timing (Johansson, m.fl, 2006)

### 3.4.4. BSC i offentliga organisationer

Att formulera vision och mål i en offentlig organisation kan vara mer komplicerat än motsvarande arbete i ett privat företag, eftersom en offentlig organisation är en politisk organisation. BSC kan vara ett verktyg för dialog mellan politiker och administration, men det kan också leda till än större motsättningar. Det finansiella perspektivet är stödjande i offentliga organisationer, men i tider då resurserna krymper och organisationen tvingas skära ner i verksamheten tar det finansiella perspektivet ofta över och blir dominerande. I en decentraliserad offentlig organisation måste målen vara mycket tydliga och inte kunna misstolkas. I annat fall finns risk för att det blir svårt att ta till sig målen på operativ nivå, och olika tolkningar av mål kan leda till interna konflikter. BSC kan hjälpa till att styra upp verksamheten med gemensamma och samstämmiga mål, men BSC kan också leda till motsatsen och att olika delar av samma organisation drar åt olika håll. (Johansson, m.fl, 2006)

## 3.5. Hur bör BSC införas i en offentlig organisation?

Vi sammanfattar teorin med en genomgång av de faktorer som enligt oss är av störst betydelse vid införandet av Balanserad Styrning i offentliga organisationer. Till att börja med bör det finnas en gemensam förståelse för det problem som ligger till grund för det förändringsarbete som ett införande av balanserad styrning innebär, alla i organisationen bör sträva mot samma mål. Vision och målsättningar bör vara enkla och tydliga för att undvika missförstånd, att sträva efter enkelhet kan leda till ökad förståelse för den Balanserade Styrningen och minska risken att arbetet faller tillbaka i gamla rutiner. Den strategiska perspektivkartan bör i offentliga organisationer förändras så att det finansiella perspektivet placeras i botten och blir ett understödjande perspektiv. Målsättningen för en offentlig organisation är, till skillnad från ett vinstmaximerande företag, maximerad nytta för brukaren. Ett stort engagemang från ledningen är en annan faktor som karaktäriserar lyckade implementeringar av Balanserad Styrning. (Chan 2004) Vad ledningen bör ha i åtanke är att ledningen av förändringen sker i flera faser med olika ledningssystem i olika skeden av införandet. Från att styra förändringsarbetet förbi de hinder som kan komma i vägen till att successivt delegera nya arbetsmetoder och coacha medarbetarna mot Balanserad Styrning.



## 4. Empiri

*Data som samlats in genom intervjuer, mätningar och/eller observationer. Kapitlet innehåller presentation av Tidaholms kommun samt en presentation av Biskopsgården.*

Här presenterar vi de förutsättningar som skiljer Tidaholm från Biskopsgården. Vi beskriver hur de idag styr sina respektive verksamheter. Förutsättningarna skiljer sig åt dem emellan, geografiskt och demografiskt. Biskopsgården ligger i en större stad medens Tidaholm är beläget på landsbygden. Biskopsgården har en stor andel invånare med utländsk härkomst och bostadsbeståndet i Biskopsgården består till mycket stor del av mindre och medelstora lägenheter, vilket leder till att många ungdomar söker sig till Biskopsgården. I Tidaholm finns mycket barnfamiljer då det är enklare att finna ett bra boende till lägre pris.

Det som förenar Biskopsgården och Tidaholms kommun är ambitionen att målstyra verksamheten. Biskopsgården har erfarenhet av att arbeta efter Kaplan & Nortons senaste teorier och modeller om Balanserad Styrning, samma modeller som vi valt att utgå ifrån i vårt arbete med att studera hur Tidaholms kommun kan utveckla målstyrningen av kommunens verksamheter. Det har därför varit av stort värde att kunna relatera till Biskopsgården och jämföra hur styrkortsarbetet kan ske trots olika förutsättningar.

### 4.1. Tidaholms kommun

Tidaholms kommun är belägen i Västra Götalands län tre mil söder om Skövde. Det bor cirka 13 000 personer i Tidaholm kommun varav 8 000 i centralorten Tidaholm. Invånarantalet i Tidaholms kommun har inte förändrats mycket de senaste åren, och som andra mindre kommuner i Skaraborg problem med att ungdomar som flyttar till andra orter, lockade av mer intressanta arbetstillfällen och större utbud av nöjen. En del återvänder senare till hemstaden, men emigreringen leder till att staden har svårt att växa. ([www.tidaholm.se](http://www.tidaholm.se))

Det finns flera större arbetsgivare i Tidaholm, förutom Tidaholms kommun finns bl.a. Marbodal, Swedish Match och Tidaholmsanstalten. Men trots ett rikt och varierat näringsliv i kommunen är många invånare beroende av att kunna arbetspendla till Skövde.



Figur 12: *Sevärdheter i Tidaholm*  
**Marbodal Center, Hellidens slott, VinContoret, Idrottshistoriska museet och Stadsbiblioteket.**<sup>12</sup>

Tidaholm har sedan år 2000 tillämpat målstyrning av verksamheten. Med nästan tio års erfarenhet av målstyrningsarbete är det systematiskt arbete från planering till genomförande och uppföljning. Roger Lundvold menar att Tidaholms kommun är intresserade av att kontinuerligt utveckla och effektivisera sitt målstyrningsarbete. Arbetet utvecklas successivt, t.ex. i barn- och utbildningsnämnden där man enligt Roger Lundvold eftersträvar tydligare och mer konkreta mål. Tidaholms kommun är efter tio år positiva till fortsatt målstyrning.

<sup>12</sup> [www.tidaholm.se](http://www.tidaholm.se)

#### 4.1.1. Ledning, styrning och uppföljning av kommunens verksamheter

Kommunfullmäktige i Tidaholm antog år 2000 ett program för ledning, styrning och uppföljning av kommunens verksamhet. Programmet går ut på att konkretisera de politiska ambitionerna i mål, och kontrollera måluppfyllelsen i en fastställd utvärderingsplan. Tidigare har Tidaholm kommun först fastställt budget och utifrån de fördelade resurserna som tilldelats verksamheterna. Nu är ambitionen att utgå ifrån verksamheten och de resultat man önskar uppnå, för att sedan fördela resurser. (Ledning, styrning och uppföljning av kommunens verksamheter. Antagen av kommunfullmäktige 2000-11-27 Tidaholms kommun, Kommunledningskontoret)

##### **Målstyrning**

Mål skall finnas på alla plan i organisationen. Enligt Tidaholm kommuns styrprogram är verksamhetsmål nödvändiga för att kunna decentralisera ansvar och befogenheter, där det gäller att motivera och engagera personal. Mål blir en drivkraft att utveckla verksamheten. Mål kan följas upp och analyseras, för att sedan återkopplas till verksamheten med ökad produktivitet och effektivitet som följd. Målstyrningens ide är att på ett mätbart sätt koppla effekter till resurser. Regler och direktiv ersätts med mål- och resultatformuleringar. Det är viktigt att alla i organisationen känner till målet, vet vilket resultat som förväntas och får besked om hur det går. Arbetet med att sätta mål i Tidaholms kommun utgår från en gemensam vision;

*I Tidaholm skall man kunna leva och bo i en god livsmiljö som skapar trygghet, omtanke och utveckling för både individ och företag.*

(Ledning, styrning och uppföljning av kommunens verksamheter. Antagen av kommunfullmäktige 2000-11-27 Tidaholms kommun, Kommunledningskontoret)

##### **Utifrån visionen fastställs inriktningsmål, effektmål och aktiviteter**

Inriktningsmål är av övergripande karaktär som anger önskad inriktning och utveckling av verksamheten. Inriktningsmålet uttrycker en grundsyn eller policy och är inte direkt mätbart. Inriktningsmålen formuleras och fastställs av politiker. Effektmål konkretiserar inriktningsmålet. Effektmålet skall beskriva ett tillstånd eller en effekt som skall uppnås för den målgrupp verksamheten riktar sig till. Då effektmålet formuleras skall målgruppen definieras och önskat resultat skall anges i effektmålet. Effektmålet skall vara mätbart och möjligt att uppnå inom en period på fyra år. Måttet kan vara kvantitativt eller kvalitativt. Förslag till effektmål lämnas av förvaltningsledning och politiker i nämnden. Effektmål fastställs av kommunens politiker. Aktiviteter är insatser som krävs för att effektmålet skall uppnås. Verksamhetsansvariga inom förvaltningen anger vilka aktiviteter som skall genomföras för att nå målet. (Ledning, styrning och uppföljning av kommunens verksamheter. Antagen av kommunfullmäktige 2000-11-27 Tidaholms kommun, Kommunledningskontoret)

##### **Uppföljning och utvärdering**

Att styra verksamheten utifrån mål fordrar en noggrann och genomtänkt utvärdering. Graden av måluppfyllelse ger fullmäktige underlag för att bedöma verksamheten och kunna fatta beslut om fortsatt resursfördelning. Kommunfullmäktige fastställer de övergripande målen för all kommunal verksamhet, och resurserna fördelas sedan av politikerna i kommunen. En enhetlig benämning och en innehållsmässigt enhetlig struktur skall gälla i Tidaholms kommun

avseende denna typ av politiska styrdokument. Syftet med en sådan åtgärd är att både höja statusen på dokumentet och tydliggöra de politiska målen för verksamheten. (Ledning, styrning och uppföljning av kommunens verksamheter. Antagen av kommunfullmäktige 2000-11-27 Tidaholms kommun, Kommunledningskontoret)

#### 4.1.2. Inriktningsmål för barn- och utbildningsnämnden

Kommunfullmäktige i Tidaholm har antagit fyra inriktningsmål för barn- och utbildningsnämnden för 2009 – 2012. I dialog mellan politiker och förvaltning preciseras effektmålen utifrån inriktningsmål och resurser.

##### **Kunskaper**

Främja lärandet och inhämtandet av kunskaper, är skolans främsta uppgift, och skall vara ett stöd för det livslånga lärandet. (Sammanträdesprotokoll 2009-01-26, Tidaholms kommun, Kommunfullmäktige)

##### **Normer och värden**

Elevernas utveckling är det centrala i verksamheten och de skall ges en positiv livssyn med en stark framtidstro, vilket gör att de utvecklas till harmoniska och ansvarstagande vuxna. (Sammanträdesprotokoll 2009-01-26, Tidaholms kommun, Kommunfullmäktige)

##### **Hälsa**

Elever skall ges möjlighet att utveckla goda hälsovanor, ett gott välbefinnande och en god fysisk och psykosocial hälsa. (Sammanträdesprotokoll 2009-01-26, Tidaholms kommun, Kommunfullmäktige)

##### **Skolan och omvärlden**

Samverkan ska ske mellan de olika verksamheterna: förskola, förskoleklass, grundskola/skolbarnomsorg, gymnasieskola, vuxenutbildning, högskola och universitet, samt arbetslivet och samhället i övrigt. Elever ska kunna inhämta tillräckliga kunskaper som ger erfarenhet och möjlighet till ett gott vuxenliv, liksom förmågan att kunna granska valmöjligheter och ta ställning till frågor som rör den egna framtiden. (Sammanträdesprotokoll 2009-01-26, Tidaholms kommun, Kommunfullmäktige)

#### 4.1.3. Förändringsarbetet i Tidaholm kommun

Införandet av Balanced Scorecard i en organisation kan innebära stora förändringar av organisationens sätt att arbeta och fungera. Ju mer toppstyrd organisationen är desto större blir steget att gå över till att styra med ett Balanserat Styrkort. En väl fungerande balanserad styrmetod plattar till organisationen och delegerar uppgifter och ansvar ner till operativ nivå. Förändringsarbete tar tid och mycket resurser i anspråk. Resurser krävs för att informera och utbilda medarbetare på alla nivåer i organisationen. Allmän kunskap och förståelse för förändringen leder till att förändringen har större möjligheter att nå framgångsrika resultat. Kommunen strävar hela tiden efter att vara så effektiv som möjligt, och organisationen är anpassad efter de uppgifter som skall lösas. Kommunledningen är medveten om att resurser

måste tillföras om ett förändringsarbete skall kunna genomföras. En genomförd större förändring är i regel ordentligt genomtänkt under lång tid, ambitionen är att inte förändra mer

än nödvändigt. Ovan beskrivna målstyrningssystem antogs år 2000, och Tidaholms kommun överväger kontinuerligt om den går att utveckla och förbättra. (Intervju, Roger Lundvold, utbildningschef Tidaholm kommun)

#### 4.1.4. Motstånd mot förändring i Tidaholms kommun

Motstånd mot förändring bland medarbetare som inte vill överge något de känner sig trygga med mot någon osäker tillvaro skall också tas med i beräkningarna i samband vid en omorganisation. Medarbetarna på skolorna i Tidaholms kommun är medvetna om att förändring är nödvändigt och ofrånkomligt eftersom verksamheten måste ta hänsyn till de demografiska förändringar som sker. Elevantalet varierar år från år varpå organisationen måste anpassa sin storlek. Kommunikation, information och utbildning är nyckeln till att kunna genomföra framgångsrikt förändringsarbete i skolan. (Intervju, Roger Lundvold, utbildningschef Tidaholm kommun)

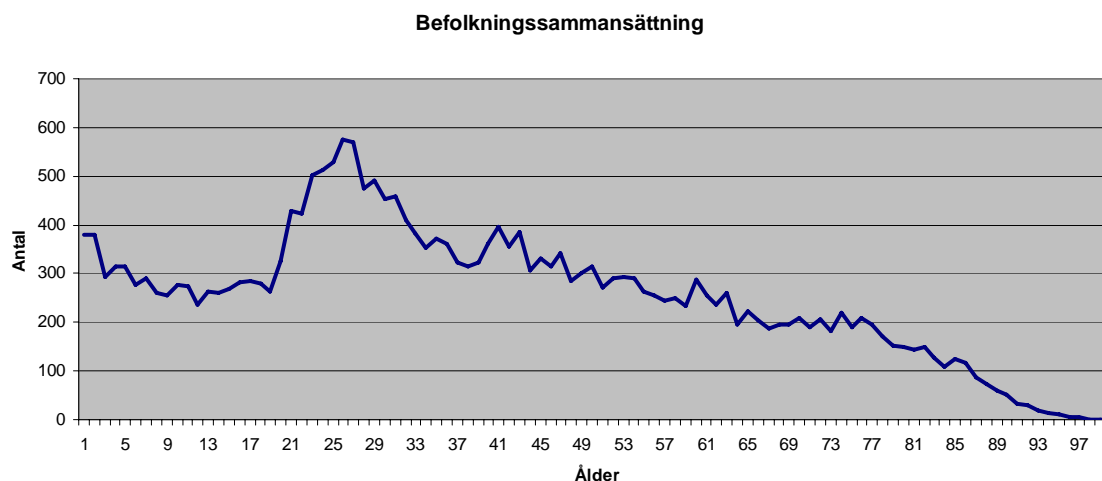
#### 4.1.5. Problem i styrmetoden i Tidaholms kommun

Enligt kommunens ekonomichef Göran Andersson är det svårt att effektivt arbeta efter styrmodellen som det var tänkt, det är svårt att koppla målstyrningen till alla nivåer i verksamheten. Att kopplingen av mål till operativ verksamhetsnivå skulle vara svårt är inget som barn – och utbildningschef Roger Lundvold håller med om. Det läggs stora resurser på att ta fram inriktningsmål och effektmål, och det arbetet är en svår bit enligt Roger Lundvold. Han menar att det är en utmaning att hitta konkreta, relevanta, realistiska och mätbara mål. I arbetet med att ta fram nya effektmål för år 2009 – 2012 strävar arbetet inom barn och utbildningsförvaltningen efter tydligare och mer konkreta effektmål.

### 4.2. Biskopsgården, exempel på styrmetod med balanserat styrkort

Biskopsgården är en stadsdel i Göteborgs stad. Göteborg är en attraktiv stad och har idag en halv miljon invånare och antalet fortsätter att öka varje år. Alla stadsdelar i Göteborgs stad står inför utmaningen att kunna växa, erbjuda jobb och bostäder åt fler människor. Cirka 25 500 människor bor i Biskopsgården. Mer än 90 % bor i lägenheter. 36,9 % är födda i utlandet och 13,5 % är utländska medborgare. I befolkningskurvan (figur 13) kan man se att det i alla åldrar förutom 19-24 sker en utflyttning från stadsdelen. De som flyttar in kommer i hög utsträckning från övriga Sverige eller från utlandet. De som flyttar ut bosätter sig ofta i Göteborgs stad och kranskommunerna. Stadsdelsförvaltningen är den största arbetsgivaren, med cirka 1 700 medarbetare i förskolor, skolor, kultur, fritid, omsorg om äldre och funktionshindrade, socialt arbete och administration. Bättre språkkunskaper, utbildning och arbete åt alla är viktiga mål för de utvecklingsinsatser som görs av Göteborgs Stad Biskopsgården. ([www.goteborg.se/wps/portal/biskopsgarden](http://www.goteborg.se/wps/portal/biskopsgarden), 20090427, *Förvaltningsplan och budget år 2009*)

Jämfört med Göteborgs stad som helhet har Biskopsgården högre arbetslöshet, högre ohälsotal, mer aktivitetsersättning och fler familjer som är beroende av socialbidrag. Samma jämförelse visar att en lägre andel av befolkningen har eftergymnasial utbildning, medelinkomsten är lägre och andelen höginkomsttagare (360 tkr) är lägre. (www.goteborg.se/wps/portal/biskopsgarden, 20090427, Förvaltningsplan och budget år 2009)



Figur 13: Befolkningssammansättning i Biskopsgården<sup>13</sup>

#### 4.2.1. Göteborgs stad styrmodell

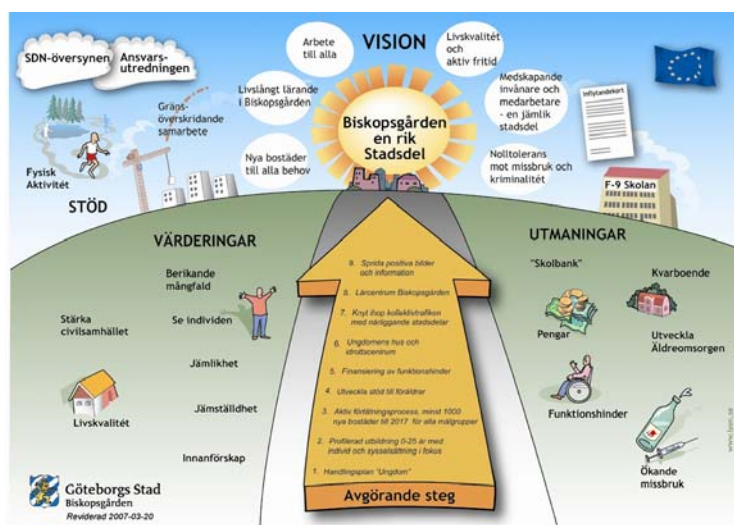
Göteborgs stad har valt Balanced Scorecard som styrmodell. Utgångspunkterna i modellen för Balanserad Styrning i Göteborgs stad är målstyrning, beaktande av perspektiv och systematisk verksamhetsutveckling. Målstyrningen bryter ned verksamhetsövergripande mål som anpassas till att den enskilde medarbetarens arbete bidrar till måluppfyllelse. Med beaktande av perspektiv menas att ensidigt ekonomiskt perspektiv ersätts av mångsidigt synsätt med syfte att säkerställa att flera intressen tas tillvara. De ytterligare perspektiv som beaktas är medarbetarperspektiv, brukarperspektiv och processperspektiv. Genom systematisk verksamhetsutveckling finns en röd tråd mellan planering, genomförande, utvärdering och utveckling av verksamheten. Planera, genomföra, utvärdera och förbättra, vilket för tankarna tillbaka till TQM, Total Quality Management. (Björn Järbur, Stadsdelschef Biskopsgården, seminarium 2009-02-04, s 1 och 2)

#### 4.2.2. Biskopsgården balanserad styrning

Biskopsgården utvecklar Göteborgs stads styrmodell till en djupare form av Balanserad Styrning. Stadsdelen Biskopsgården har ett frirum för balanserad styrning. Frirummet är det utrymme för egen verksamhetsstyrning då hänsyn tagits till lagar, förordningar och övergripande beslut som tagits i Göteborgs stad. Biskopsgården vill använda frirummet till att uppnå utvalda strategiska målsättningar. (Intervju, Björn Järbur, Stadsdelschef Biskopsgården)

<sup>13</sup> www.goteborg.se

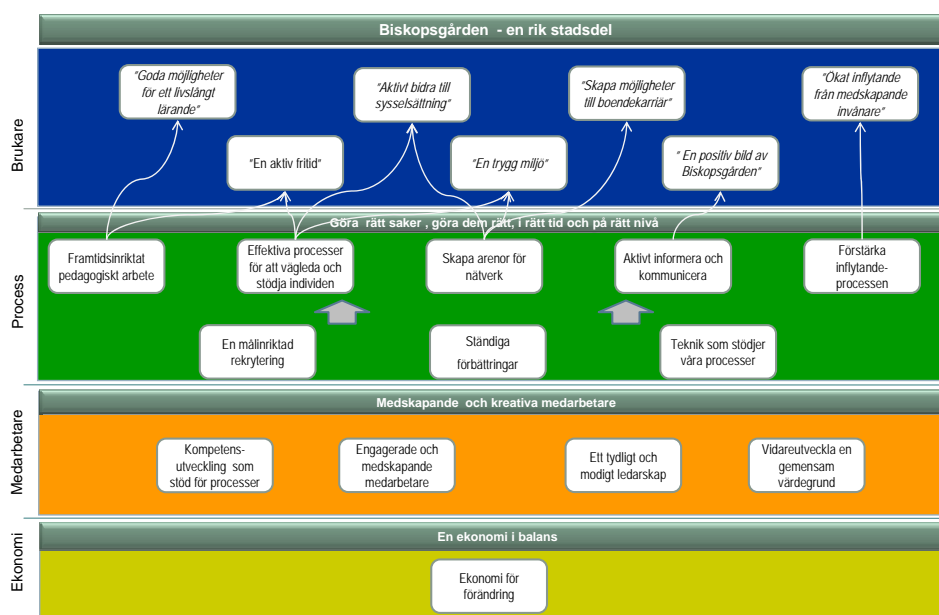
Biskopsgården har antagit visionen; *Biskopsgården – en rik stadsdel.*



Figur 14: Vision Biskopsgården<sup>14</sup>

I grunden finns en vision om vad som skall strävas efter på lång sikt, och utifrån en långsiktig vision skapas en strategikarta. Biskopsgårdens strategikarta består av fyra perspektiv, ekonomi-, medarbetar-, process- och brukarperspektiv. Det viktigaste perspektivet är brukarperspektivet, och de andra perspektiven är att anse som understödjande perspektiv som skall ge brukarperspektivet nödvändiga förutsättningar för att nå brukarperspektivets målsättningar. Nedanstående strategikarta är ett förslag för år 2009. ([www.goteborg.se/wps/portal/biskopsgarden](http://www.goteborg.se/wps/portal/biskopsgarden), 20090427, Förvaltningsplan och budget år 2009)

### Förslag – Strategikarta



Figur 15: Strategikarta, Biskopsgården<sup>15</sup>

<sup>14</sup> [www.goteborg.se/wps/portal/biskopsgarden](http://www.goteborg.se/wps/portal/biskopsgarden)

För varje perspektiv fastställs strategiska målsättningar. Antalet målsättningar begränsas då för många strategiska målsättningar kan leda till svårigheter med prioritering. Att prioritera ett fåtal mål leder till att tillräckliga resurser kan koncentreras och målsättningar har större chans att uppnås. Biskopsgården ser hellre att antalet målsättningar i samma perspektiv är närmare fem än tio. (Intervju, Björn Järbur, Stadsdelschef Biskopsgården)

För varje strategisk målsättning formas ett balanserat styrkort med målsättning, milstolpar, mått och initiativ. Målsättningen sätts på lång sikt och är därför kompletterad med milstolpar. Milstolparna är kortsiktiga delmål som skall mynna ut i att även långsiktiga mål nås som planerat. I de strategiska målsättningarna finns milstolpar för varje period, där en period ofta är en månad, men kan vara längre. Varje period mäts och resultatet rapporteras. Rapporten resulterar i en färgmarkering i styrkortet. Det finns olika färgmarkeringar som symboliserar huruvida resultatet är över eller under målet och om ytterligare åtgärder behöver sättas in. Mått och aktiviteter utvärderas och de som inte löper enligt plan hamnar i agendan för nästa styrelsemöte där beslut fattas om förändringar av mått, förändring i tilldelningen av resurser, eller andra åtgärder. I varje styrkort anges det vilka initiativ som skall genomföras för att uppnå målet. Initiativen är åtgärder som beslutats av ledningen för stadsdelsnämnden och som berörd enhet är skyldig att budgetera och genomföra. Varje beslutat initiativ skall genomföras. Varje initiativ skall vara realistiskt och genomförbart. Om ett initiativ inte kan genomföras inom ett år skall det inte finnas med i styrkortet. (Intervju, Björn Järbur, Stadsdelschef Biskopsgården)

Det är till initiativen som frirummet av resurser skall användas till. När beslut fattas om ett nytt strategiskt initiativ tas hänsyn till vilken effekt initiativet har, vilka kostnader som är förknippade med initiativet, risken för avsaknad av förväntat resultat samt om initiativet täcker flera målsättningar. (Intervju, Björn Järbur, Stadsdelschef Biskopsgården)

Varje månad hålls ett styrelsemöte där strategiska målsättningar analyseras och beslut fattas om eventuella förändringar i det strategiska arbetet. Inför varje styrelsemöte utvärderar varje initiativansvarig läget för respektive initiativ. Måttansvariga mäter resultatet och avgör om milstolpen är avklarad eller inte. Målsättningsansvarig analyserar resultatet, väljer vilken färgmarkering målsättningen skall få i strategikartan, och lämnar rekommendationer till styrelsen. Stadsdelschefen sätter dagordningen för styrelsemötet med tyngdpunkt på de målsättningar som inte klarat av att nå upp till milstolpen. (Intervju, Björn Järbur, Stadsdelschef Biskopsgården)

### Utfallsmått och drivande mått

Biskopsgårdens Balanserade Styrning skall vara mindre inriktad på utfallsmått till förmån för drivande mått. Ett utfallsmått mäter resultatet av någon historisk händelse, och ett drivande mått mäter en pågående process. En större andel drivande mått i modellen möjliggör förändringar och utveckling av en pågående process för att snabbare nå måluppfyllelse. Det är svårt att i brukarperspektivet hitta drivande mått. Drivande mått finns i de understödjande perspektiven och i brukarperspektivet mäts resultatet av de sammanlagda ansträngningarna. (Björn Järbur, Stadsdelschef Biskopsgården, seminarium 2009-02-04, s 1 och 2)

Perspektiv	Målformulering					
Brukare	Skapa goda möjligheter till livslångt lärande					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Initiativ</th> <th>Mått</th> <th>Målvärde</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alla barn skall få gå i allmän förskola</td> <td>Andel barn i förskoleverksamhet</td> <td>90%</td> </tr> </tbody> </table>	Initiativ	Mått	Målvärde	Alla barn skall få gå i allmän förskola	Andel barn i förskoleverksamhet
Initiativ	Mått	Målvärde				
Alla barn skall få gå i allmän förskola	Andel barn i förskoleverksamhet	90%				

Figur 16: Balanserat styrkort, Biskopsgården<sup>16</sup>

### Budgetarbetet

I Biskopsgården är det Balanserade Styrsystemet grunden till budgetarbetet. Det strategiska förändringsarbetet skall rymmas inom budgetramarna. Stadsdelsnämnden bestämmer vilka initiativ som skall genomföras innan budgetarbetet för aktuell period påbörjas. I budgeten skall det sedan skapas utrymme för att genomföra initiativen. Biskopsgården kommer i budgetarbetet inför år 2010 att på bred front införa initiativ i verksamheten. Metoden är med andra ord ännu inte fullt ut genomförd i Biskopsgården. (Intervju, Björn Järbur, Stadsdelschef Biskopsgården)

### Kommunikation och utbildning

Utbildningsinsatser och information om balanserat styrkortsarbete har genomförts i Biskopsgården, men det är viktigt att inte ge för mycket information för tidigt. I Biskopsgården vill ledningen vänta med utbildningsinsatser för att med bra timing ge information och utbildning i samband med att arbetet skall genomföras. (Intervju, Björn Järbur, Stadsdelschef Biskopsgården)

### Mjukvara

I en mindre organisation kan man komma långt med datormiljöer som Excel eller Access, men när Balanced Scorecard skall införas i en större organisation räcker inte enklare programvara till, utan speciellt framtagen programvara blir till slut nödvändigt. Kontinuerliga uppdateringar och kommunikering av rätt information till rätt personer förenklas. Ett genomtänkt IT-stöd kan bli ett forum där medarbetare i organisationen kan dela kunskap och insikter för att förbättra verksamheten. IT-stöd rekommenderas särskilt i; inledningsfasen av projektet, vid nedbrytning och länkning av styrkortet, för planering och uppföljning, samt för hantering av strategiska aktiviteter. (Olve, m.fl, 2003)

Biskopsgården använder sig av Executive Strategy Manager (ESM), en mjukvara framtagen för att underlätta arbetet med Balanserad Styrning. Biskopsgårdens erfarenhet av datastöd vid styrkortsarbetet är att arbetet inte står och faller med huruvida de använder bra datorprogram

<sup>16</sup> [www.goteborg.se/wps/portal/biskopsgarden,20090427,Förvaltningsplan\\_och\\_budget\\_år\\_2009](http://www.goteborg.se/wps/portal/biskopsgarden,20090427,Förvaltningsplan_och_budget_år_2009)



---

eller inte. I ESM framgår det tydligt vilka målsättningar som finns, hur de hänger ihop och vilka som är ansvariga för vilket mått och initiativ. En stor fördel är enkelheten och tydligheten i systemet. Det balanserade styrsystemet blir, med kontinuerliga uppdateringar av mått och initiativ, ett levande dokument som styr det strategiska dagliga operativa arbetet. (Intervju, Björn Järbur, Stadsdelschef Biskopsgården)

#### 4.2.3. Erfarenheter och problem vid införandet

Biskopsgården befinner sig för närvarande i införandefasen av Balanserad Styrning, vilket föranledde oss att ställa många frågor till Björn Järbur som behandlade införandet och vilka problem alternativt utmaningar det förde med sig. Björns synsätt är att det inte finns några problem utan endast utmaningar. I Biskopsgården kommer ett stort arbete att genomföras hösten 2009, och det är i samband med budget för 2010 som balanserad styrning införs på bred nivå i stadsdelsenheter i Biskopsgården. Då kommer enheterna att få ansvar för att beslutade initiativ tilldelas tillräckliga resurser och genomförs. Ledningen har, när införandeprocessen kommit igång, plockat bort extern konsulthjälp. Ledningen har själv tagit på sig rollen som konsult, med ambitionen att internt lösa alla frågor som dyker upp i det förändringsarbete som pågår. Allt arbete med Balanserad Styrning har hittills genomförts som planerat, och med resultat som stadsdelsledningen förväntat sig. Det Balanserade Styrkortet har blivit ett verktyg för styrning av fria resurser mot strategiskt prioriterade mål. (Intervju, Björn Järbur, Stadsdelschef Biskopsgården)  
(Intervju, Björn Järbur, Stadsdelschef Biskopsgården)

## 5. Analys

*Utifrån föregående kapitelns empiri tolkar och analyserar vi problemområdet. Tolkningarna kopplas ihop med det teoretiska kapitlet samt empirin.*

I fallet Tidaholm kommun behöver det inte innebära någon stor omorganisation att införa balanserat styrkort. Tidaholm kommun har sedan år 2000 haft ambitionen att styra verksamheten med mål och har ett genomarbetat och beprövat program för genomförande av målstyrning. Tidaholm kommun tillämpar en målstyrningsprocess som påminner om balanserad styrning, men i en direkt jämförelse av målstyrningsprocessen i Tidaholms kommun och balanserad styrning i Biskopsgården finns flera steg där vi anser att Tidaholm kan dra fördel av metoderna i balanserad styrning; strategikarta, styrkort och systematisk månatlig uppföljning, för barn- och utbildningsnämnden bör uppföljningen ske terminsvis.

### 5.1. Utveckling av målstyrning i Tidaholm kommun

I både Tidaholm och Biskopsgården utgår de ifrån en vision där arbetet till slut mynnar ut i kontroll och uppföljning av organisationens ansträngningar för att komma närmare sin vision. Arbetet mellan vision och uppföljning skiljer sig åt på en rad punkter där vi anser att Biskopsgården har uppnått eller är på väg att nå en enklare, tydligare och mer träffsäker styrning av den operativa verksamheten, balanserad styrning.

#### Tidaholm kommun

1. Vision
2. Inriktningsmål – *övergripande målsättningar*
3. Effektmål – *konkreta målsättningar*
4. Aktiviteter - *åtgärder för att nå mål*
5. Kontroll och uppföljning - *årlig*

Tidaholm kommun skulle kunna utveckla sin målstyrning till en Balanserad Styrning med strategikarta och styrkort. Kopplingen mellan ledningsnivå och operativ nivå i det strategiska arbetet kan bli tydligare. Målstyrningsarbetet kan nå från ledningsnivå till operativ nivå där aktivitetsgrupper får ansvar för att genomföra de åtgärder som syftar till att nå ökad måluppfyllelse. Kontroll och uppföljning av målstyrningsarbetet bör ske kontinuerligt under den period målet skall nås. Barn- och utbildningsnämnden i Tidaholms kommun lägger ner mycket arbete med att ta fram inriktningsmål och effektmål. En strategikarta kan underlätta prioritering bland många målsättningar och det Balanserade Styrkortet kan underlätta för ledning och rektorer att bestämma vilka aktiviteter som skall genomföras för att närma sig målen.

#### Göteborg stad, stadsdelsnämnd Biskopsgården

1. Vision
2. Strategikarta - *övergripande målsättningar i olika perspektiv*
3. Styrkort - *konkreta målsättningar och delmål*
4. Initiativ - *åtgärder för att nå mål*
5. Kontroll och uppföljning - *månatlig*

Biskopsgården har satsat på en bra mjukvara som hjälper dem att genomföra balanserad styrning. Biskopsgården har också en stor fördel genom att ledningen för stadsdelen har stort förtroende för balanserad styrning och använder den kontinuerligt i det dagliga arbetet med att styra och ha kontroll på verksamheten. Nackdelen för Biskopsgården är att de ännu inte är säkra på att styrsystemet kommer att fungera. De befinner sig fortfarande i införandefasen och balanserad styrning kommer att vara införd först hösten 2009. Hittills är systemet endast infört på nämndnivå och förvaltningsnivå. Verksamhetsnivå och enhetsnivå återstår.

## 5.2. Modell för balanserad styrning i Tidaholms kommun

Vi har byggt en modell av hur styrkortsarbetet kan se ut i barn- och utbildningsnämnden i Tidaholm kommun. Modellen är konstruerad i Microsoft Excel och är en komplettering av existerande målstyrningsarbete i Tidaholms kommun. De viktigaste kompletteringarna är strategikartan, styrkortet och initiativen/aktiviteterna.



### Vision Tidaholms kommun

I Tidaholm skall man kunna leva och bo i en god livsmiljö som skapar trygghet, omtanke och utveckling för både individ och företag

### Inriktningsmål för barn- och utbildningsnämnden för 2009 - 2012

#### 1 Kunskaper

Främja lärandet och inhämtandet av kunskap, är skolans främsta uppgift, och skall vara ett stöd för det livslånga lärandet.

#### 2 Normer och värden

Elevernas utveckling är det centrala i verksamheten och de skall ges en positiv livssyn med en stark framtidstro, vilket gör att de utvecklas till harmoniska och ansvarstagande vuxna.

#### 3 Hälsa

Elever skall ges möjlighet att utveckla goda hälsovanor, ett gott välbefinnande och en god fysisk och psykosocial hälsa.

#### 4 Skolan och omvärlden

Samverkan ska ske mellan de olika verksamheterna: förskola, förskoleklass, grundskola/skolbarnomsorg, gymnasieskola, vuxenutbildning, högskola och universitet, samt arbetslivet och samhället i övrigt. Elever ska kunna inhämta tillräckliga kunskaper som ger erfarenhet och möjlighet till ett gott vuxenliv, liksom förmågan att kunna granska valmöjligheter och ta ställning till frågor som rör den egna framtiden.

Figur 17: Vision och inriktningsmål (egen modell)

I arbetet med att införa Balanserat Styrkort utgår man ifrån en övergripande vision om vad organisationen vill åstadkomma i framtiden. Visionen är väldigt övergripande. Barn- och utbildningsnämnden i Tidaholms kommun bryter ner visionen i mål genom flera steg. Det första steget är att ta fram inriktningsmål som talar om vad varje verksamhet vill sträva mot under en fyraårsperiod. Inriktningsmålen är svepande och det är svårt att avgöra om en aktivitet verkligen stöder målet. Inriktningsmålen bryts sedan ner till ett eller flera effektmål. Målstyrningen skulle upplevas som mer effektiv med färre mål. För många mål riskerar att leda till prioriteringsproblem. Förslagsvis kan inriktningsmålen rangordnas och att det mål som upplevs som mest angeläget tilldelas tid och resurser i tillräcklig utsträckning och de följande målen får lägre prioritet.

vision & inriktningsmål	effektmål & värdegap	strategikarta	aktivitet	kommunikation	uppföljning
-------------------------	----------------------	---------------	-----------	---------------	-------------

#### Effektmål

1	Alla elever skall ha en utvecklings-/studieplan, där deras individuella mål framgår. Planen tas fram i samråd mellan elev, vårdnadshavare och personal.	Målet är uppnått
2	Procentuellt fler elever skall nå målen i de nationella proven, uppnå målen enligt kursplanerna i år fem och godkänt i år 9 samt nå slutbetyg på gymnasiet.	Målet är inte uppnått
3	Alla elever skall känna sig trygga och trivas i skolan.	Målet är inte uppnått
4	Arbetslaget skall tillsammans med vårdnadshavaren hjälpa eleven att nå sina mål enligt den individuella utvecklingsplanen.	Målet är uppnått
5	Alla medarbetare skall ingå i arbetslag med inflytande, ansvar och samverkan kring eleven.	Målet är uppnått
6	Elever och vårdnadshavare skall ges kunskap om och möjlighet att känna sig delaktig i skolans arbetssätt, mål och uppdrag.	Målet är uppnått

Figur 18: Effektmål från skolplan för Tidaholms kommun 2005 – 2008 (egen modell)

Ovanstående effektmål gäller för skolplanen för Tidaholms kommun 2005 – 2008. Nya effektmål tas fram under april månad 2009. Då nya effektmål tas fram är barn- och utbildningsnämndens ambition att de skall vara mer konkreta och direkt mätbara. Målsättningarna skall göras tydligare. De resultat de vill nå får inte upplevas som orimliga. Effektmål tre har inte varit praktiskt möjligt att nå. Måluppfyllelsen mäts med en elevenkät och för att målet skall nås måste 100 procent av eleverna svara att de trivs till 100 procent. Det är bättre att sätta ett mål som är möjligt att uppnå, förslagsvis 90 procent. Det bör finnas en tydlig strävan efter mer kvantitativt mätbara mål, och det behöver vara en tydligare samverkan mellan de olika målen. Enligt mål fyra skall eleven få hjälp att nå sina mål vilket är uppnått, men mål två att fler elever skall vara godkända är inte uppnått. Dessa

båda resultat är motstridiga. De mål som uppnåtts skulle kunna betraktas som understödande delmål för att slutligen uppnå effektmål två, fler godkända elever. Som det ser ut för närvarande blir allt färre elever godkända. För att dra slutsatser behöver understödande, uppfyllda effektmål ha tid att verka för att se ett resultat.

**Effektmål**

2

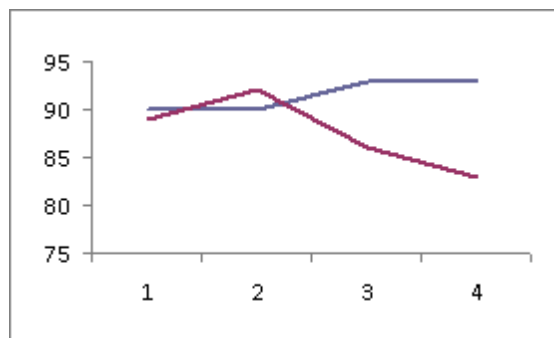
Procentuellt fler elever skall nå målen i de nationella proven, uppnå målen enligt kursplanerna i år fem och godkänt i år 9 samt nå slutbetyg på gymnasiet.

Målet är inte uppnått

**Värdegap**

*Värdegapet definierar skillnaden mellan en organisations ambition och dess realitet  
Strategi handlar om hur en organisation sluter konstaterat värdegap*

År	Mål	Utfall	Värdegap
2005	90	89	1
2006	90	92	-2
2007	93	86	7
2008	93	83	10


**Kommentar**

Läget är alarmerande.  
Värdegapet är stort och tenderar att öka.

Figur 19: Värdegap, effektmål 2 (egen modell)

Då ett mål inte är uppfyllt finns ett värdegap mellan utfall och ambition. Värdegap skall med hjälp av utvalda aktiviteter slutas. Målet är tydligt och mätbart. Här råder ingen tvekan om att resurserna bör inriktas mot att vända trenden. En undersökning kommunen gjort visar att mål två och tre har ett samband. Bland de elever som inte är godkända i ett eller flera kärnämnen finns en motivationsproblematik som är svår att bearbeta. För att vända trenden och öka måluppfyllelsen kan barn- och utbildningsnämnden sträva efter att hitta strategiskt drivande mått, drivande mått som mäter utvecklingen under processens gång och kan indikera om utvecklingen går åt rätt håll. Att enbart använda slutbetyg som mått räcker inte. Slutbetyget är ett utfallsmått som enbart fångar historisk framgång. Det mäter inte pågående aktiviteter och beslut. Förslagsvis vore det bra med ett drivande mått med aktiviteter som hjälper ungdomar att motivera sig till att nå godkänt. Förslag till mått och aktiviteter kan komma från operativ nivå eller från brukare, dvs. från lärare eller elever och föräldrar.

<u>vision &amp; inriktningsmål</u>	<u>effekt mål &amp; värdegap</u>	strategikarta	<u>aktivitet</u>	<u>kommunikation</u>	<u>uppföljning</u>
------------------------------------	----------------------------------	---------------	------------------	----------------------	--------------------

**Strategikarta - Tidaholms kommun – Barn- och utbildningsnämnden**

*För varje strategisk målsättning i strategikartan identifieras mått och måltal samt initiativ*

Brukare	Skaraborgs bästa skola		
	Värdererbjudande till de brukare vi valt att fokusera på	-	- <a href="#">hög andel elever som lämnar skolan med fullständiga betyg</a>
Process	Göra rätt saker, göra dem rätt, i rätt tid och på rätt nivå		
	Den värdekedja av strategiska processer genom vilka vi skapar våra produkter och tjänster till brukare		<a href="#">effektiva och framtidsinriktade processer för att vägleda och stödja individen</a>
Medarbetare	Medskapande och kreativa medarbetare		
	Den kompetens och ledarskap/kultur vi önskar ha för att driva förändring och lärande	Ett tydligt och modigt ledarskap	<a href="#">engagerade och medskapande medarbetare</a>
Ekonomi	En ekonomi i balans		
	Den ekonomiska modellen och de nyckelfaktorer som driver god ekonomisk hushållning		<a href="#">mycket kunskap för pengarna</a>

Figur 20: förslag till strategikarta för barn- och utbildningsnämnden, Tidaholms kommun (egen modell)

Strategikartan visar hur de olika perspektiven i organisationen samarbetar mot gemensamma målsättningar. Strategikartan visar alla mål och gör det lättare att undvika motstridiga målsättningar. I Tidaholms kommun kan varje förvaltningsnämnd sätta in effektmålen i en strategikarta. En tydlig bild av vilka mål som finns och hur de samverkar med varandra underlättar arbetet med att prioritera rätt mål, och minskar risken för motstridiga mål. Tidaholms kommun bör använda samma termer och begrepp i strategikartan som i det redan befintliga styrsystemet. Det är bra om intrycket av strategikartan är att förändringen inte är stor, att strategikartan förtydligar och utvecklar det redan befintliga styrsystemet.

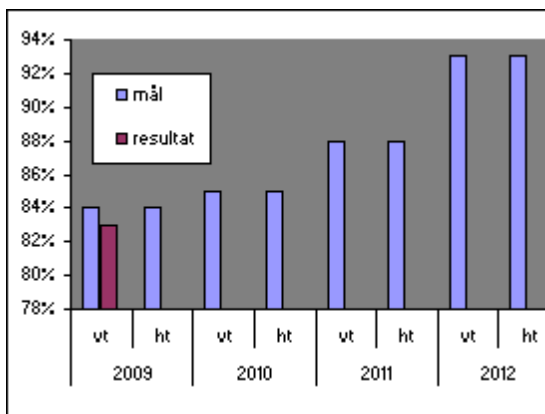
**Balanserat styrkort, effektmål två**

Strategisk målsättning, mått, målvärde, milstolpar och aktivitet

**INRIKTNINGSMÅL: KUNSKAPER "Främja lärandet och inhämtandet av kunskap, är skolans främsta uppgift, och skall vara ett stöd för det livslånga lärandet."**

 Effektmål 2: Procentuellt fler elever skall nå målen i de nationella proven.  
 Uppnä målen enligt kursplanerna i år fem och godkänt i åk 9  
 samt nå slutbetyg på gymnasiet.

Mått	Målvärde 2012	Aktiviteter						
1 - Andel elever (procent)	93%	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="background-color: #008000; color: white;">Identifiera underkända elever</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #008000; color: white;">Identifiera orsaker</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #0000FF; color: white;">Stödundervisning</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #0000FF; color: white;">Förebyggande arbete</td> </tr> </table>	Identifiera underkända elever	Identifiera orsaker	Stödundervisning	Förebyggande arbete		
Identifiera underkända elever								
Identifiera orsaker								
Stödundervisning								
Förebyggande arbete								
med godkända kärnämnen sv, eng och mat <b>Ansvarig:</b>	bästa resultat senaste 4 års-period 92 procent (2006)							
Milstolpar (procent)								
	2009	2010	2011	2012				
	vt	ht	vt	ht	vt	ht	vt	ht
mål	84%	84%	85%	85%	88%	88%	93%	93%
resultat	83%							



Figur 21: Förslag till balanserat styrkort, barn – och utbildningsnämnden Tidaholm kommun (egen modell)

Från strategikartan nås varje effektmål i form av ett Balanserat Styrkort. Styrkortet innehåller inriktningssmål, effektmål, mått, målvärde, aktiviteter och milstolpar. Milstolpar är delmål som skall klaras för att slutligen nå fyraårsperiodens slutmål.

Det balanserade styrkortet skall vara tydligt, konkret och mätbart. Det skall anges vilka tidsramar som gäller för att nå effektmålet. Det behöver finnas en tydlig ansvarsfördelning i styrkortet med mått- och aktivitetsansvarig som sköter löpande rapportering till ledningen. Från listan på aktiviteter skall man kunna gå vidare och se vem eller vilken grupp som är ansvarig för vilken aktivitet.

Tidaholms kommun behöver bli tydligare i beskrivningen av sina effektmål. Vilka resultat som skall eftersträvas och när de skall nås. Arbetet bör tydligt fördelas på de olika aktivitetsteam/arbetsgrupper som redan finns.

vision & inriktningsmål		effektmål & värdegap	strategikarta	aktivitet					kommunikation	uppföljning
Perspektiv	Effektmål	Aktivitet	Renovering av skolan	Praktikplatser	Stödundervisning	Vidareutbildning av personal	Delegering av beslutsfattande			
			Brukare	<a href="#">Fler godkända elever</a>			■	■	■	
<a href="#">Trygg skolmiljö och ökad trivsel</a>	■						■			
Process	<a href="#">Effektiva och framtidsinriktade processer</a>					■				
	<a href="#">Vägleda och stödja individen</a>		■	■						
Medarbetare	<a href="#">Ett tydligt och modigt ledarskap</a>						■			
	<a href="#">Engagerade och medskapande medarbetare</a>					■	■			
Ekonomi	<a href="#">Mycket kunskap för pengarna</a>					■				

Figur 22: Förslag på strategiska aktiviteter, barn- och utbildningsnämnden, Tidaholms kommun (egen modell)

Av samtliga målsättningar och aktiviteter skapas en matris. Syftet är att kunna se var aktiviteten gör nytta och att åskådliggöra vilka mål som eventuellt saknar aktiviteter. Samma aktivitet kan ge stöd åt flera målsättningar i olika perspektiv. I matrisen syns vilka aktiviteter som ger mest nytta, vilket kan underlätta arbetet med resursfördelning.




**Kommunikation**

1 Uppifrån och ner tydliggörs strategin och kopplas till organisationen

2 Nerifrån och upp genomförs strategin

80 %

**Kommunledning**

\* Utbildning

\* Koppla personliga mål

5-10%

**Strategifokuserade medarbetare**

Figur 23: Strategisk kommunikation (egen modell)

Nyckeln till framgångsrikt styrkortsarbete är ett brett stöd i hela organisationen, utan stöd i hela organisationen kan det Balanserade Styrsystemet sluta som skrivbordsprodukt och verksamheten går vidare i gamla rutiner. Erfarenheter från strategiarbete visar att cirka 80 % av ledningsgruppen och uppskattningsvis 5-10 % av medarbetarna förstår organisationens strategi. Det är dessa 5-10 % som implementerar det strategiska arbetet i organisationen.(BSCol, 2009)

Balanserat styrkort är inte svårt för den som är teoretiskt insatt i styrsystemet, men arbetet med att införa balanserat styrkort måste börja med utbildning av den personal som skall arbeta med styrkortet. Utbildning och information är en metod att minimera pessimism och negativism som kan stjälpa vilken omorganisation som helst.

vision & inriktningsmål	effektmål & värdegap	strategikarta	aktivitet	kommunikation	uppföljning
-------------------------	----------------------	---------------	-----------	---------------	-------------

### Uppföljning

Förberedelser inför ledningens strategiska uppföljningsmöte

Att bygga agendan inför möten blir en central stödprocess

1	<b>Initiativansvarig</b>	* utvärderar status och milstolpar * föreslår ev. ändrade eller nya initiativ
	<b>Måttansvarig</b>	* utvärderar utfall i förhållande till ambition * avvikelser förklaras
2	<b>Målsättningsansvarig</b>	* utvärderar status * ev avvikelser förklaras * utarbetar förslag till rekommendationer och eventuella beslut
	<b>Strategiansvarig</b>	* baserat på uppdaterade utvärderingar från målsättningsansvariga utvärderas hela kartan och agendan sätts baserat på detta

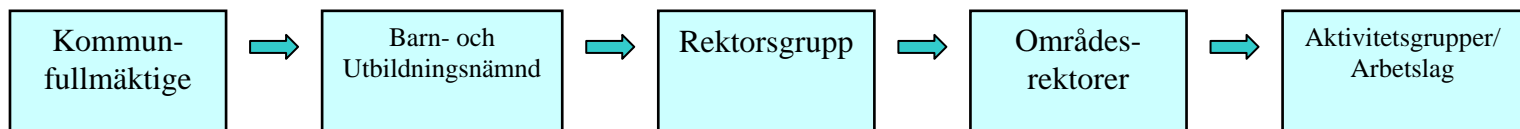
Figur 24: Byggnad av dagordning inför strategiskt ledningsmöte (egen modell)

Aktivitets- och måttansvariga rapporterar till målsättningsansvarig, som rapporterar till strategiansvarig. Utifrån dessa rapporter sätter strategiansvarig agendan inför ledningens strategiska uppföljningsmöte. En tydlig plan för uppföljning möjliggör att styrkortsarbetet utvecklas i takt med att förutsättningar ändras och att mål och delmål uppnås eller kräver tillskjutande av ytterligare resurser. Då ledningen får det strategiska arbetet presenterat för sig är det viktigt att ledningen är handlingskraftig och fattar beslut om de förändringar i arbetet som måste ske för att arbetet skall gå framåt. Om organisationen har delegerat beslutsfattandet till operativ nivå är många beslut redan tagna, och ledningens arbete kan inriktas på ett mindre antal frågor av större betydelse.

### 5.3. Förändringsarbete i barn- och utbildningsnämnden Tidaholms kommun

Beslut om nödvändiga förändringar av verksamheten sker löpande på operativ nivå, dvs. i rektorsgruppen. Men alla åtgärder och beslut förankras i nämnden, antingen genom att nämnden informeras eller genom att nämnden fattar beslut grundade på rektorsgruppens analys och rekommendationer. I Tidaholms kommun finns 15 rektorer och de har valt att ha ett övergripande samarbete med en gemensam rektorsgrupp. I rektorsgruppen finns det också en uppdelning på mindre grupper om tre – fyra rektorer med ett närmare samarbete där verksamheten är mer närliggande, t.ex. landsortsrektorer och rektorer i skolor som kommer att ha närmare samarbete i framtiden. I skolorna är de anställda uppdelade i arbetslag, där uppgifter fördelas i allt större utsträckning. Roger Lundvold nämner arbetslagen som kandidater till att ansvara för de aktiviteter som kan driva de strategiska målsättningarna.

Barn- och utbildningsnämnden följer upp budget tre gånger varje år och informerar fullmäktige om ramarna kommer att hålla eller inte. Om budget inte kommer att hålla och nämnden ser att resurserna inte kommer att räcka till påverkas inte verksamheten innan fullmäktige fattar beslut om åtgärder. Fullmäktige informeras om att budget inte kommer att hålla, barn- och utbildningsnämnden behöver inte göra något annat än att hålla fullmäktige informerad.



Figur 25: Beslutsordning i Tidaholms kommun<sup>17</sup>

### 5.3.1. Hur skulle implementeringen av BSC genomföras ledningsmässigt?

Som tidigare nämnts så har nämnden i Tidaholms kommun frihet att själv lägga upp sitt arbete, så länge de håller sig inom budgetramen. Roger Lundvold menar att de ständigt har en öppen kommunikation oavsett vem eller vilka som är beslutsfattare. Om idén om ett införande av Balanced Scorecard skulle läggas fram på nämndnivå tas förslaget upp hos rektorsgruppen som med arbetslagen diskuterar och arbetar fram förslag om hur det skulle fungera, och vilka resurser som utöver den vardagliga verksamheten skulle behövas. Ett genomarbetat förslag går sedan tillbaka till nämnden för beslut. Finns det betydande differenser (ca 3 %) i jämförelse med budget så skall det inväntas ett beslut från kommunfullmäktige huruvida den godkänner det eller inte. Nämnden, rektorsgruppen och arbetslagen behöver inte ha något godkännande angående deras arbetsätt så länge de följer de lagar och regler som existerar utan ett godkännande gäller endast budgetavvikelsen.

Roger tynger på den öppna kommunikation som råder mellan kommunfullmäktige och skolans väsen, vilket gör att de kan diskutera ett eventuellt implementerande av Balance ScoreCard, men de skulle troligtvis inte genomföra en implementering om det inte finns samtycke i fullmäktige. I Tidaholms kommun skulle ett ledande förändringsarbete, grundat på Dunford och Palmers teori (sid. 25), återspeglas i modellen. Tidaholms kommun har ett kontrollerande ledarskap som är skriven i lag, om hur en kommun skall skötas och ett internt kommunalt ramverk för hur besluten skall fattas.

Eftersom det finns ett starkt ledarskap kommer organisationens förändringsarbete till viss del hamna under Dunford och Palmers modell (sid. 25) Controlling. Detta är aktiviteter som karaktäriseras av att planera, organisera, leda, koordinera och kontrollera, vilket återspeglas på kommunens styrande på nämndnivå och kommunfullmäktige. Gällande figur 11 och Dunford och Palmer modell "Images of managing" finns det under styrningsättet "Controlling" 3st utfall av "image of managing change" huruvida förändringen var menad eller ej, detta oftast i påverkan av externa faktorer. Första utfallet "directing" blir inte aktuellt då det styrningsutfallet handlar om monotona organisationer, vilket inte stämmer in på Tidaholms kommun. De två andra utfallen är "navigating" och "caretaking", där det förstnämnda är delvis planerade utfall och det sist nämnda är helt oförutsedda händelser.

<sup>17</sup> Intervju, Roger Lundvold, utbildningschef Tidaholm kommun

”Navigating” vill gärna ha en situation som påminner av utfallet ”directing” men där överraskande externa faktorer påverkar organisationen. Här hamnar inte heller Tidaholms kommun som verkar i en relativt skyddad miljö. Här skulle eventuella nya lagar spela in, men de är sällan överraskande. Ett exempel på förändring i arbetet med utfall på ”navigating” kan också vara en konkurrent som uppfinner ny teknik konkurrerande med företagets existerande vara, detta kan jämföras med eventuella friskolor som öppnar i kommunen. Detta menar Roger Lundvold varken är förekommande eller överraskande i mindre kommuner som Tidaholm, det är mer vanligt i stora kommuner som exempelvis Göteborg. Tidaholm kommuns förändringsarbete hamnar på nämnd- och kommunfullmäktiges nivå under utfallet ”Caretaking”, där organisationen är medveten om att det finns externa faktorer som inte går att styra utan istället för att få dem överraskande, som tidigare utfall ”navigating”, tar med dem i beräkningen och i planeringsarbetet.

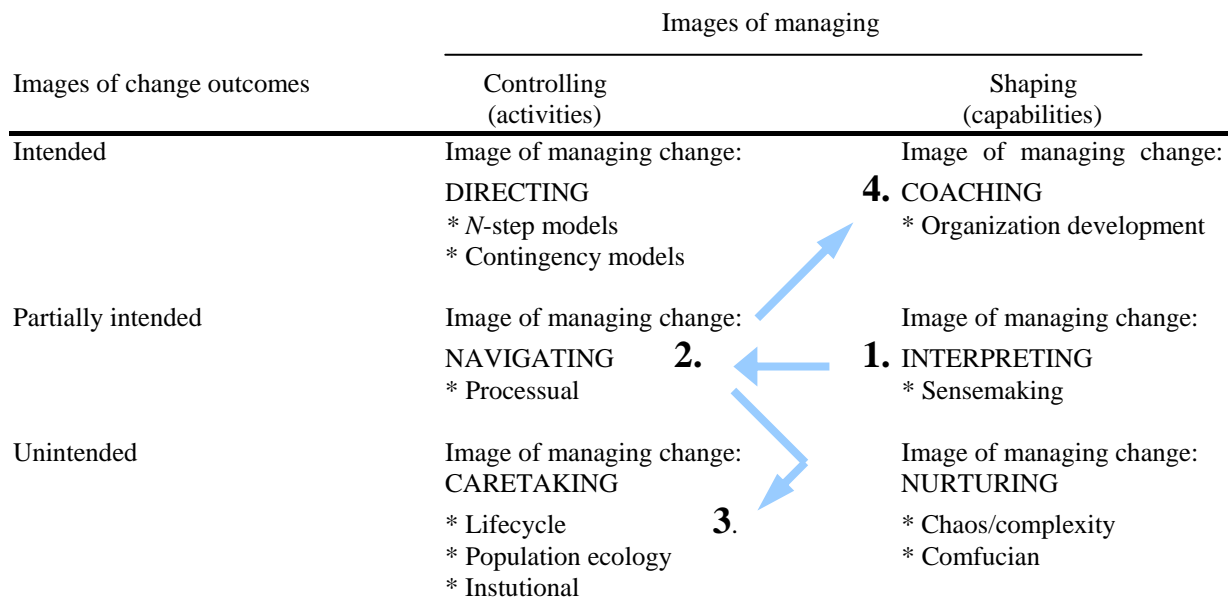
Kommuner erhåller idag demografisk statistik om, immigration, emigration, antal arbetslösa, antal gravida, etc., allt för att få en så kontrollerad bild av kommunen som möjligt. Oavsett alla verktyg kommer en kommun aldrig att kunna förutse alla händelser, t.ex. är det svårt att se hur många som blir gravida nästkommande år, hur många företag i kommunen som kommer att gå med vinst, vilka företag som varslar och genomför besparingar, osv. Tidaholms kommun samlar in data för att kunna prognostisera framtiden, allt för att få så mjuka förändringar som möjligt.

Roger Lundvold tar upp ett exempel på en ökning av antal nyfödda med 100st, vilket blir en kedjereaktion som påverkar kommunen i många år; 100 dagisplatser, 100 förskoleplatser, 100 grundskoleplatser och så vidare. Barn- och Utbildningsnämnden skulle då få lämna in en speciell ansökan, utanför budget, där de ansöker om finansiellt stöd för att finansiera fler förskolor i kommunen. Roger Lundvold menar att första ansökningen oftast resulterar i avslag på grund av kommunens knappa resurser. Ansökan går då tillbaka till nämnden som söker alternativa lösningar. Nämnden gör senare en ny ansökan antingen med en omarbetad plan eller med en större tyngd på att kommunen verkligen behöver den extra förskolan för fungera. I detta fallet, menar Roger Lundvold, att det resulterar i att nämnden får ett godkännande med cirka hälften av det kapitalet som är ansökt om. Utifrån det 50-procentiga finansiella stödet får nämnden agera, ta resurser från andra planerade projekt och lösa situationen.

Även i det skapande styrningsperspektivet (”shaping”) i Dunford och Palmers modell existerar det 3st utfall, ”coaching”, ”interpreting”, ”nurturing”. Det sist nämnda kan läsas av i Dunford och Palmers modell att det är ett utfall där händelserna är helt oavsedda och där det inte finns någon modell eller planering att jobba efter. Detta går ej att koppla till Tidaholms kommun där det finns uppgifter som skall genomföras. I fallet ”interpreting” skall ledaren skapa betydande mening för medarbetarna och få dem att förstå sambandet och meningen med förändringen. Inte heller detta fall kommer att passa barn – och utbildningsnämnden i Tidaholm kommun, där medarbetarna själva i arbetslag bestämmer vad som ska förändras. De behöver bara föra en dialog med högre instanser i hierarkin om vad de gör och vad resultatet blivit eller beräknas att bli.

I Tidaholms kommun skulle ett ledande förändrings arbete, grundat på Dunford och Palmers modell (sid. 25), återspeglas i modellen. Tidaholms kommun har ett kontrollerande ledarskap som är skrivet i lag, om hur en kommun skall skötas och ett internt kommunalt ramverk för hur besluten skall fattas. Ändå finns ingen rakt styrande hand, medarbetarna fyller själva en stor och betydelsefull roll i förändringsarbetet.

### 5.3.2. En resa genom Dunford och Palmers modell



Figur 26: Images of managing<sup>18</sup> (Palmer & Dunford , 2002)

Som det ser ut i Tidaholms kommun idag är de medvetna om att det finns ett behov av att öka förståelsen för arbetet när de mål som finns inte uppnås, t.ex. att antal behöriga elever till gymnasiet minskar. För att öka förståelsen med implementeringen av BSC ska ledningen börja med att öka den gemensamma förståelsen hos sina medarbetare att det faktiskt finns ett problem. Inledningsvis hamnar kommunen i ”interpreting” (1.) och dess teori om ”sensemaking”. Här ska en betydande mening byggas hos medarbetarna där ledarna spelar en viktig roll för att få en ökad betydelse i förståelse och samband med förändringen. När detta är genomfört och medarbetarna har åtagit sig övertygelsen om att arbeta med förståelse för förändringen som ska ske flyttas kommunen nu över till nästa steg i Dunford och Palmers modell, till ”navigating” (2). Här ska ledaren med planerade aktiviteter navigera medarbetarna genom att ge dem valmöjligheter. Via ett genomtänkt arbete få medarbetarna att styra mot Balanced Scorecard och här samla information, material och observationer, allt för att minimera risken att inte lyckas med implementeringen. Från ”navigating” hamnar vi i två olika perspektiv, där en fortsatt studie hade växlat mellan dessa två perspektiv, men som kommunen i ett implementeringskede bör börja med planerande och styrandet istället för delegering till operativ nivå. Innan detta arbete påbörjas bör Tidaholm ha kommit så långt att medarbetarna, rektorer, nämnden och kommunfullmäktige har kunskap om, och en positiv syn på Balanced Scorecard.

Det tredje perspektivet under implementeringen av Balanced Scorecard är ”caretaking” (3.). Genom att det finns ett starkt och modigt där aktiviteter som karaktäriseras av att planera, organisera, leda, koordinera och kontrollera, vilket återspeglas på kommunens styrande på nämndnivå och kommunfullmäktige. Tidaholm kommuns förändringsarbete hamnar på nämnd- och kommunfullmäktiges nivå under perspektivet ”Caretaking”(3.), där organisationen är medveten om att det finns externa faktorer som inte går att styra utan istället för att få dem överraskande tar med dem i beräkningen och i sitt planeringsarbete.

<sup>18</sup> Who says change can be managed? Positions, perspectives and problematics, Palmer and Dunford, [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com), sid 243-251

Det fjärde och sista perspektivet under implementerings arbetet är ”coaching”(4.) Här finns medarbetare med rätt kunskaper och förutsättningar som på egen hand kan utreda och lösa uppdykande problem. Medarbetarna jobbar själva med utmaningar på operativ nivå. Här instrueras initiativen så att medarbetarna skall kunna lösa sina egna problem. I detta perspektiv är det viktigt att kommunen har investerat i intellektuellt kapital där ledarna ska utbilda och informera medarbetarna, och förbättra förutsättningarna att implementera Balanced Scorecard. Medarbetarna är också med och påverkar hur modellen ska genomarbetas då de har den högsta detaljkunskapen inom just deras territorium.

## 6. Slutsats

---

*Detta kapitel presenterar vi, utifrån arbetets syfte och problemformulering, de slutsatser av den information och material som tidigare har presenterats i arbetet.*

---

Syftet med denna studie var att på bästa sätt hitta en metod för Tidaholms kommun att börja använda Balanced Scorecard och utreda problemet hur kan Balanced Scorecard implementeras i en kommun. Vi har granskat och diskuterat runt vår problemformulering samt sett till den förändring som det skulle innebära för kommunen.

Utifrån det arbete och sammanställningar som idag genomförts i Tidaholms kommun, anser vi att det finns ett utvecklat och omfattande målstyrningsarbete och kvalitetstänkande i Tidaholms kommun. Tidaholms kommun genomför uppföljningar av utfallet av gamla målsättningar och går vidare mot nya mål, allt efter en egen metod som de anser vara bra. Däremot anser inte alla att den enskilde medarbetaren blir aktiv i målstyrningen. Där kan Tidaholms kommun utveckla och genomföra förändringar.

Tillvägagångssättet skulle, enligt oss, börja med att Tidaholms kommun anlitar extern hjälp med att informera och utbilda medarbetarna om BSC. Att ha med sig ledningen är en förutsättning för lyckad implementeringen av Balanced Scorecard, vilket Björn Järbur i Biskopsgården poängterar. Tidaholms kommun kan bygga en egen strategikarta och använda i dag förekommande termer och begrepp, t.ex. byta ut initiativ mot aktivitet, och strategisk målsättning mot inriktningsmål. Roger Lundvold menar att nya begrepp tillsammans med implementering av Balanced Scorecard skulle öka förvirringen och försvåra implementeringen, ett påstående som vi ställer oss bakom. Nämnden bör ta till sig teorierna om Balanced Scorecard och vidareutveckla det med termer, begrepp och rutiner som redan idag finns i kommunen.

Därefter presenteras en utarbetad Balanserad Styrning för kommunledningen tillsammans med de resurser som krävs för en implementering. Den största resursåtgången kommer att presenteras då Tidaholm inför BSC i alla led, få alla medarbetare att bli insatta och uppnå en bred förståelse för Balanserat Styrkort. Till resursåtgången kommer det eventuellt, nödvändigtvis anser vi, ett mjukvaruprogram som förenklar arbetet med Balanserat Styrkort.

Får de godkännande av kommunfullmäktig ska informationen arbetas ned i organisationen. Vi anser att Tidaholms kommun skulle vinna mycket på att granska och undersöka det intellektuella kapitlet, dvs. medarbetarna. Just för att enligt Dunford och Palmers modell få medarbetarna, enligt fallet ”coaching”, med rätt kunskaper och förutsättningar. Så att de på egen hand kan lösa uppdykande problem och utmaningar på operativ nivå. Idag menar Roger Lundvold att det inte finns någon direkt kvalitativ undersökning av medarbetare, men att det kommer. En hög kvalitet på det intellektuella kapitalet skulle också öka möjligheterna för en lyckad implementering av Balanserat Styrkort.

En vanlig fälla är att det skapas för många målsättningar. Ska kommunen jobba med Balanserad Styrning gäller det att prioritera mål, det är enligt Björn Järbur i Biskopsgården bättre med fem mål än närmare tio. Detta för att kunna koncentrera en tillräcklig mängd resurser och öka måluppfyllelsen. Vi tycker att Tidaholms kommun kan ställa sig frågan om huruvida nybyggnation av en hel skola leder till ökad måluppfyllelse. Finns det skäl nog att lägga resurser på en byggnad när antalet godkända elever minskar? Vilka mål uppfyller nybyggnationen i de satta och beslutade målen?

### 6.1.1. Avslutningsvis

Att det skulle finnas möjlighet att implementera det Balanserade Styrkortet i Tidaholms kommun är vi övertygade om. Vi anser att en implementering av Balanserat Styrkort skulle vara en väg att utveckla det målstyrningsarbete som idag finns i Tidaholms kommun.

### 6.1.2. Förslag till fortsatta studier

Vår studie behandlar införandet av balanserad styrning som metod för att styra verksamheten i en offentlig organisation. Införandet av balanserad styrning är en lång process som sträcker sig över flera år. Vad som också skulle vara intressant är en mer uppföljande studie som visar resultatet av ansträngningarna i t.ex. Biskopsgården då de har några års erfarenhet av balanserad styrning. Vi visar en modell för hur Tidaholms kommun kan styra verksamheten i barn- och utbildningsnämnden, men att gå djupare och föreslå nya effektmål är en mer pedagogisk studie som vi valt att inte gå in på. Vi vill bara visa hur arbetet kan styras, vad som i realiteten bör genomföras för att nå enskilda mål kan vara ett ämne för fortsatta studier.



## 7. Referenser

### Böcker

- Alvesson, M och Sköldberg, K., (1994) *Tolkning och Reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund; Studentlitteratur.
- Bergström, T. (2002). *Organisationskultur och kommunal förnyelse, Förändring i gamla hjulspår*. Malmö: Liber AB.
- Brorström, B. och Solli, R. (1990). *Kommunekonomi; Principer, Praxis och Problem*. Lund: Studentlitteratur.
- Burnes B. 1996. *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. (2<sup>nd</sup> edn). Pitman: London
- Fridolf, M. (2000). *Vem formar politiken i kommunerna?* Stockholm: SNS Förlag.
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaplan & Norton, (1999). *Från strategi till handling - The balance Scorecard*, Oskarshamn: ISL Förlag AB.
- Kaplan & Norton, (2004). *Strategy Maps – Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan & Norton, (2008). *The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Montin, S. (2007). *Moderna Kommuner*. Malmö: Liber AB
- Olve, N.G., Roy, J., Wetter, M., (1999). *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Malmö: Liber AB
- Olve, N.G., Petri, C.J., Roy, J., Roy, S., (2003). *Framgångsrikt styrkortsarbete – Metoder och erfarenheter*. Malmö: Liber AB
- Svenska Kommunförbundet, *Konsten att styra - Exempel på kommunala Balanced Scorecard*. (1998:154)

### Artiklar

Chan, Y.-C.-L. (2004), "*Performance measurement and adoption of balanced scorecards: a survey of municipal governments in the USA and Canada*", International Journal of Public Sector Management

Johansson U., Skoog M., Backlund A., Almqvist R., (2006), *Balancing dilemmas of the balanced scorecard*, School of Business, Mälardalen University, Västerås, Sweden

McCunn P., (1998), "*The balanced scorecard ... the eleventh commandment*", Management Accounting

Palmer, I. and Dunford, R. (2002). Strategic Change. *Who says change can be managed? Positions, perspectives and problematics*, www.interscience.wiley.com, sid 243-251

Turner D. Crawford M., (1998), *Change Power: Capabilities That Drive Corporate Renewal*. Business and Professional Publishing: Warriewood, Australia.

### Internet

www.brs.skl.se , 20090325

www.goteborg.se/wps/portal/biskopsgarden, 20090427, *Förvaltningsplan och budget år 2009*

www.regeringen.se/finans, 20090212

www.tidaholm.se, 20090227

www.ts.mah.se, 20090420

### Övrigt

Sammanträdesprotokoll 2009-01-26, Tidaholms kommun, Kommunrullmäktige

Skollagen 1985:1100

Skolplan Tidaholms kommun 2005 – 2008

## Appendix 1

