



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatexamen

Uppföljning och utvärdering av det balanserade styrkortet

Är balanserat styrkort ett värdeskapande och strategiskt instrument inom den kommunala verksamheten?

Författare: Peter Magnusson & Malin Lundmark

Handledare: Mårten Hugosson

Examinator: Karl W Sandberg

Ämne/huvudområde: Examensarbete för kandidatexamen inom personal och arbetsliv

Kurskod: PA2008

Poäng: 30 Hp

Examinationsdatum: 2016-06-02

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

Förord

Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till alla inblandade som gjort vår uppsats möjlig.

Vi riktar ett speciellt tack till vår handledare Mårten Hugosson som hjälpt och stöttat oss genom vårt skrivande både i med och motgång.

Vi vill tacka nära och kära för att ni stått ut med oss under vår resa mot målet, samt Högskolan Dalarna för dessa fina år vi fått och alla kunskaper vi fått äran att bära med oss vidare in i det nya.

Borlänge 2016-06-02

Peter Magnusson
Lundmark

Malin

Abstract

The need to steer economic development has always been great and as management model has the balanced scorecard has been popular since the mid-1990s, mainly in the private sector but also in the municipal sector. The introduction of the balanced scorecard has been primarily to organizations to see more than economic dimensions. The Balanced Scorecard was originally a measurement system, and today it works more as a strategic instrument. In our study is a case study to evaluate a municipality and how they make use of the balanced scorecard as a tool for strategic and value-adding work in municipal activities.

In the local business is it important that the organization adapts the balanced scorecard, so it fits on the basis that it is a politically driven organization, with mandates, committees and administrations. In our study, we used a qualitative method with a deductive approach. In the study, we have gathered information through a case study where we interviewed 7 people in leading positions. In our analysis and results section, we came to the conclusion that the municipality does not use the balanced scorecard correctly. We also found that the balanced scorecard as a tool for value creation and strategic planning does not work in a favorable way. In our study, we see difficulties with the implementation of the balanced scorecard. If the municipality has invested in implementing the balanced scorecard at all levels of the business so the municipality would be able to use it on one of the activities more adequately. When the municipality is a politically driven organization, it is important that vision alive and changing based on the conditions that reflect the outside world and the municipality in general. Looking at a vivid vision, goals and business ideas, it's balanced scorecard in line with how a balanced scorecard should look like. The municipality has a strategic plan in terms of staff and employees at large. In the study, we have seen that the strategic plan is not followed up in a good way and for the business favorably, the municipality chooses the easy way out for evaluation.

Employee participation to changes and ongoing human resources management feels nonexistent. However, as has been the vision of creating empowered and motivated employees. In our conclusion, we describe how we in our study look at the use of the balanced scorecard in municipal operations. We can also discern that a balanced scorecard as a tool for value creation and strategic work is good if it is used properly. In the study, we have concluded that the municipality we have chosen to study should not use the balanced scorecard when you have not created the tools and platforms required for employees, civil servants and politicians to evaluate, monitor and create a living scorecard change over time. The study reveals major shortcomings in the implementation, evaluation and follow-up possibilities, and the consequence of this is that the balanced scorecard is not

preferable in municipal operations as a strategic instrument for value creation and long-term planning.

Keywords

Financial Management, Balanced Scorecard, monitoring, evaluation, management strategy, human resources strategy, balanced scorecard, public activities.

Sammanfattning

Behovet att styra den ekonomiska utvecklingen har alltid varit stort och som styrmodell har det balanserade styrkortet varit populärt sedan mitten av 1990-talet. Främst inom den privata sektorn men även inom den kommunala sektorn. Införandet av det balanserade styrkortet har främst varit för att organisationerna skall kunna se mer än de ekonomiska måtten. Det balanserade styrkortet var från början ett mätsystem och idag fungerar det mer som ett strategiskt instrument. I vår fallstudie utvärderar vi en kommun och hur de använder sig av det balanserade styrkortet som ett instrument för det strategiska och värdeskapande arbetet inom den kommunala verksamheten.

Inom den kommunala verksamheten är det av vikt att organisationen anpassar det balanserade styrkortet så det passar in utifrån att den är en politiskt styrd organisation, med mandatperioder, nämnder och förvaltningar. I vår studie har vi använt oss av en kvalitativ metod med en deduktiv ansats. I studien har vi samlat in information genom en fallstudie där vi intervjuat 7 personer i ledande position. I vår analys och resultatdel kom vi fram till att kommunen inte använder sig av det balanserade styrkortet på rätt sätt. Vi kommer även fram till att det balanserade styrkortet som instrument för värdeskapande och strategiskplanering inte fungerar på ett gynnsamt sätt. I vår studie ser vi svårigheter med implementeringen av det balanserade styrkortet. Vi ser vidare att om kommunen satsat på att implementera det balanserade styrkortet på alla nivåer i verksamheten skulle kommunen kunna använda det på ett för verksamheten mer adekvat sätt. Då kommunen är en politiskt styrd organisation är det av vikt att visionen lever och förändras utifrån de förutsättningar som speglar omvärlden och kommunen i stort. Ser vi till en levande vision, mål och verksamhetsidéer är det balanserade styrkortet väl i linje med hur ett balanserat styrkort bör se ut. Kommunen har en strategiskplan när det gäller personal och medarbetare i stort. I studien har vi sett att den strategiska planen inte följs upp på ett bra och för verksamheten gynnsamt sätt, kommunen väljer den enkla vägen för utvärdering. Delaktigheten bland medarbetarna för förändringar och löpande personalpolitiska frågor känns obefintlig. Dock så har man visionen om att skapa delaktiga och motiverade medarbetare.

I vår slutsats beskriver vi hur vi i vår studie ser på användningen av det balanserade styrkortet inom kommunal verksamhet. Vi kan även skönja att ett balanserat styrkort som instrument för värdeskapande och strategiskt arbete är bra om det används på rätt sätt. I studien har vi kommit fram till att kommunen vi har valt att studera inte bör använda sig av balanserat styrkort då kommunen inte skapat verktygen och de plattformar som behövs för medarbetare, tjänstemän samt politiker för att utvärdera, följa upp och skapa ett levande styrkort som förändras över tid. Studien visar på stora brister i implementeringen, utvärdering och uppföljningsmöjligheter och följderna av detta är att det balanserade styrkortet inte är att föredra inom kommunal verksamhet som ett strategiskt instrument för värdeskapande och långsiktigplanering.

Nyckelord

Ekonomistyrning, balanserat styrkort, uppföljning, utvärdering, personalstrategi, offentligverksamhet.

Innehållsförteckning	Sidor
1. Bakgrund	8
1.1 Historik	8
1.2 Utvecklingen	8
1.3 Effekterna	9
1.4 Offentligverksamhet	9
1.5 Balanserat styrkort som modell	10
1.6 Kommunens mål och visioner	11
2. Syfte	12
3. Teori	12
3.1 Balanserat styrkort	12
3.2 De fem perspektiven	13
3.3 Balanserat styrkort inom den kommunala verksamheten	15
3.4 Utvärdering och uppföljning inom den kommunala verksamheten	18
3.5 Personalstrategier	19
3.6 Teoretisk diskussion	20
4. Metod	21
4.1 Kvalitativ metod	21
4.2 Deduktiv ansats	22
4.3 Hermeneutiskt synsätt	22
4.4 Fallstudie	22
4.5 Genomförande	23
4.6 Metod diskussion	24
5 Resultat och analys	26
5.1 Visionen	26

5.2 Medvetenheten om strategier som rör medarbetare	32
5.3 Hur skapa långsiktiga och hållbara personalstrategier inom kommunen	33
5.4 Uppföljning och utvärdering	36
6 Diskussion	39
7 Slutsats	43
8 Förslag på vidare forskning	43
Referenslista	44
Bilaga 1 Frågeformulär	46
Bilaga 2 Missiv brev	48

1 Bakgrund

Inledningsvis vill vi beskriva det balanserade styrkortet och hur vi kopplar det till verksamhetsstyrning. Vi kommer att visa på hur styrkortet anpassas och införs inom den kommunala verksamheten. Vi visar även på att det finns en tydlig strategi som kan sättas i relation till användningen av balanserade styrkort samt även vikten av att man följer upp, utvärderar och kommunicerar det balanserade styrkortet på alla nivåer inom den kommunala verksamheten.

1.1 Historik

Hur ekonomistyrning gått till rent historiskt har varierat och på ett naturligt sätt utvecklats över tid. Under 90-talet började begrepp som långsiktig planering och strategiskt syfte att lyftas fram och har till stora delar gjort ekonomistyrningen till vad det är idag (Lindvall, 2001). Samhället som vi har idag har gjort ekonomistyrning till ett bredare begrepp och som inte endast innefattar mått på ekonomi utan innefattar mer kvalitativa begrepp och som kan ses i olika modeller för balanserade styrkort (Parment, 2010).

Forskarna Kaplan & Norton (1999) har gett resonemanget ett vidare perspektiv, från traditionell ekonomistyrning till det balanserade styrkortet. De finansiella styrtalen beskriver traditionellt historiska händelser, dessa händelser hade redan inträffat och var en viktig del i industrisamhällets tillväxt. Både inom den privata och offentliga sektorn så låg fokus under perioden inte på kundrelationer och kompetensutveckling som det gör i dagens samhälle (Kaplan & Norton, 1999).

1.2 Utvecklingen

Utvecklingen och de ökade förväntningarna ligger till grund för den nya ekonomistyrningen som har gått från en mer traditionell styrning till en mer allomfattande verksamhetsstyrning och har lett till det balanserade styrkortet. (Kaplan & Norton, 1999)

När offentliga och privata sektorn började införa det balanserade styrkortet var målet att kunna förändra immateriella tillgångar som kulturen och medarbetarnas kunskap inom verksamheten till mer materiella resultat och på detta sätt styra medarbetarnas framtida prestation. (Kaplan & Norton, 2000)

Ett av de ofrånkomliga kraven var att de finansiella och de icke finansiella måtten fyllde hela organisationen och dess nivåer och de aktuella styrtalen översattes från strategier och affärsidéer till målsättningar och styrtal. Styrtalens mål är att söka balans mellan det faktiska utfallet och den differens som finns mot de av verksamheten nedlagda resurser som använts för att nå ett aktuellt utfall. Om vi

tittar på detta på långsikt kan man använda det balanserade styrkortet för att organisera en organisationsstrategi. (Kaplan & Norton, 1999)

1.3 Effekterna

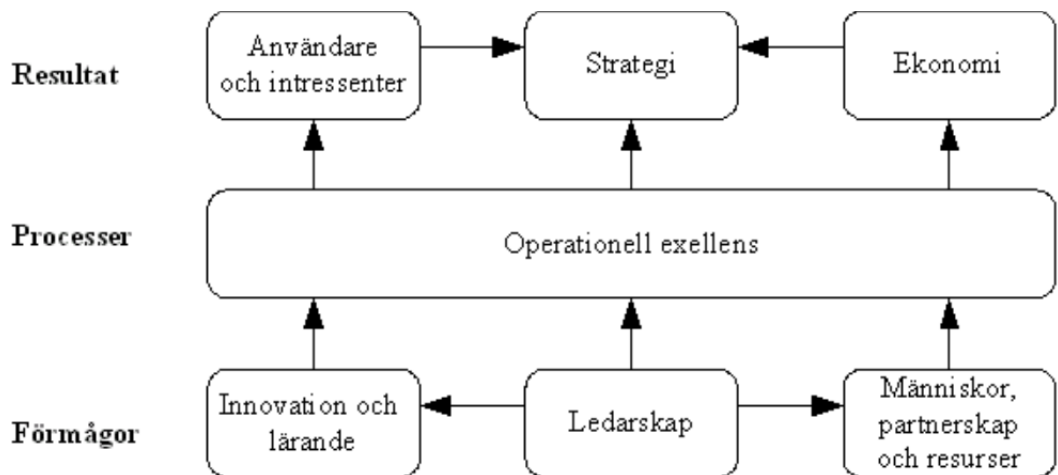
Det balanserade styrkortet har visat på positiva effekter när det gäller resultatet om man utgår ifrån nedlagda resurser i organisationen (Iselin, Lokman & Sands 2008). Om man ser till det historiska perspektivet på balanserat styrkort har det gett en avancerad syn på verksamhetsstyrning med ett bredare fokus. Detta har gjort att det balanserade styrkortet har blivit populärt även inom offentliga verksamheter (Kaplan och Norton, 2001). I vårt arbete kommer vi att rikta in oss på kommunal verksamhet som är en föränderlig verksamhet då det sker förändringar vart fjärde år och därför finns det svårigheter att göra en långsiktig planering för organisationen.

1.4 Offentlig verksamhet

Icke vinstdrivande organisationer har ett ökat tryck på sig att visa på att de presterar väl och att kunna visa på att de har planer för att utvecklas i ett framtidsperspektiv. (Selden & Sowa, 2011)

Selden & Sowa (2011) visar även på att verksamhetsstyrning har ett positivt samband med de anställdas resultat, engagemang och tillfredställelse på arbetet (Selden & Sowa, 2011). Det finns undersökningar som visar på att en verksamhet kan anpassa det balanserade styrkortet för att det skall passa i offentlig förvaltning och här har forskarna hittat en anpassad modell, den offentliga sektorns styrkort. Detta styrkort används inte i Sverige utan främst i Storbritannien (Moullin, 2009).

Moullin (2009) menar att det viktigaste är att organisationen skapar en kultur som ständigt är i förbättring och inte en kultur där man skyller på varandra eller pekar ut syndabockar. Han menar vidare att målen måste vara rimliga utifrån vad organisationen har för mål samt är utmanande för medarbetarna. Detta gör att medarbetarna känner att de uppmuntras att vara kreativa att de får lära sig nya saker och använda sig av problemlösning för att skapa en effektivare och kvalitetsmässigt bättre arbetsplats (Moullin, 2009).



Figur 1: Sju perspektiv inom Public Sector Scorecard (Moullin, 2009).

Modellen ovan är den modell av Moullin som används främst i Storbritannien och som ligger till grund för den modell som används i Sverige idag.

Zimmerman (2009) menar att när det kommer till att styra en kommun så skiljer det sig på fler än ett sätt från ett företag inom privat sektor. Det balanserade styrkortet bör anpassas och formuleras på ett sätt som passar en icke vinstdrivande organisation (Zimmerman, 2009).

1.5 Balanserat styrkort som modell

Modellen balanserat styrkort har fått ett enormt genomslag inom den kommunala verksamheten under de senaste två årtiondena (Socialstyrelsen, 2007). 1989 så infördes det kommunala självstyret som innebar att alla kommuner har en möjlighet att fatta egna beslut om hur kommunen skall styra sin verksamhet, detta har lett till ökade möjligheter men också ökade krav på kommunerna (Sveriges kommuner och landsting, 2010). Den kommunala verksamhetens problemområde har av hävd varit att de anställda och cheferna inte haft någon god kännedom om de mål och visioner som finns för verksamheten och som kommunerna strävar efter, och kommunen har valt att implementera styrkortet för visa på en vilja att engagera personalen och som stöd för planering inom olika enheter inom den kommunala organisationen (Ericsson & Gripne, 2004). Innan kommunerna implementerade styrkort har de genom olika former av nyckeltal beskrivit verksamheten samt de olika former av prestationsmått som funnits inom organisationen, dessa visar endast på det finansiella perspektivet. Ser vi i vår studie till detta har kommunerna tagit ett steg mot en flerdimensionell styrning där de har fyllt ut det finansiella perspektivet med nya perspektiv som är direkt kopplade till den kommunala verksamheten. För att det balanserade styrkortet skall vara framgångsrikt så kräver det att ledningen för kommunen driver projektet

framåt och att kommunledningen implementerar styrkortet i hela planeringsprocessen för att på så sätt bli en del av budgeten, rapporter och årsredovisningar. Styrkortet måste följas upp och utvärderas med olika mätsystem och procedurer för att utveckla medarbetarnas kompetens och för att nå sina mål på långsikt (Ericsson & Gripne, 2004).

1.6 Kommunens mål och visioner

Kommunens mål och visioner måste kommuniceras ut till alla nivåer inom verksamheten, annars finns en risk att kommunen inte kan påverka beteendet mot den gemensamma visionen inom kommunen. Om kommunen implementerar styrkortet på ett bra och tillfredställande sätt leder detta till att medarbetarna får en bättre helhetssyn kring den kommunala verksamhet de arbetar i och inom sin enhet (Ericsson & Gripne, 2004). Om kommunen inför ett medarbetarkontrakt, kan organisationens mål tydligare kommuniceras till varje enskild medarbetare, medarbetaren kan genom kontraktet komma att känna sig delaktig i förändringsarbetet och kan känna sig mer motiverad att tänka i nya banor (Ericsson & Gripne, 2004).

Styrkortet i sig är ingen nyckel till framgång utan Olve, Petri & Roy (2003) menar att verksamheten måste arbeta med detta kontinuerligt och använda det på ett bra sätt. I sin forskning så drar de slutsatsen att om det balanserade styrkortet skall nå framgång så måste det användas som ett verktyg för kommunikation inom organisationen (Olive et al, 2003).

Ericsson & Gripne (2004) talar om vikten av att kommunen har ett centralt mål att nå ökad framgång och effektivitet och att dessa två begrepp finns med i utvecklingsprocessen, kommunen skall också väga argument för och emot balanserade styrkortet och kommunen bör göra en grundlig utvärdering. Om organisationen kommer fram till att den inte kan uppfylla de centrala målen bör inte det balanserade styrkortet införas inom organisationen (Ericsson & Gripne, 2004).

Huvudskälet för en kommun att införa det balanserade styrkortet bör vara för att kunna bidra till ett värdeskapande, där finns ett av problemområdena inom den kommunala förvaltningen och för icke vinstdrivande organisationer, då det finns alltför vaga definitioner av värdeskapande och det finns en inneboende rädsla att ge konkreta exempel. (Ericsson & Gripne, 2004)

2 Syfte

Syftet för vår studie är att se om den kommunala verksamheten använder sig av balanserat styrkort som ett instrument för värdeskapande och långsiktigt strategiskt arbete.

3 Teoriavsnitt

I teoriavsnittet kommer vi ge en bild av bakgrunden till vårt problemområde och avslutningsvis visa på vår forsknings ansats genom att försöka se kopplingarna mellan balanserat styrkort, personalstrategiska mål, och hur det genom uppföljning och utvärdering kan göra att kommunen skapar värden och strategiskt långsiktiga mål för den kommunala verksamheten.

3.1 Balanserat styrkort

Balanced scorecard beskrevs första gången 1992 och på svenska känner vi igen det genom begreppet balanserat styrkort. Kaplan & Norton är männen bakom denna teori och genom deras framgångsrika forskning så har man kunnat mäta prestation inom en organisation som ser framåt och har långsiktig planering. Det är svårt att riktigt definiera vad ett balanserat styrkort innebär för en organisation eller en verksamhet men man kan säga att en sammanfattande beskrivning så är det balanserade styrkortet ett verktyg för kommunikation och ett mätsystem samt ett strategiskt managementsystem (Niven, 2008).

Ska det göras en kortfattad beskrivning innebär det balanserade styrkortet en långsiktig förmåga att koppla den kortsiktiga verksamhetsstyrningen mot långsiktiga visioner och mål för organisationen. Det balanserade styrkortet är ett övergripande verktyg för att omvandla organisationens verksamhetsidé, vision och strategi till ett mått på ett utfall. Det syftar till att organisera avdelningar, aktiviteter och individer inom organisationen (Kaplan & Norton, 2001).

Det kan sägas om balanserade styrkort att de visar på tre områden: möjliggöra kommunikation inom organisationen för att på så sätt göra den förstådd inom hela verksamheten, att skapa fokus i organisationen och göra det möjligt att bidra med alla resurser och eventuella aktiviteter riktas mot strategin (Kaplan & Norton, 2001).

Genom att titta på en organisation utifrån fyra olika perspektiv kan organisationen fokusera på kritiska nyckeltal inom de olika målområden som tillsammans leder organisationen mot de övergripande mål som finns (Kaplan & Norton, 1999). Det

finns många olika anledningar till att en organisation väljer att använda sig av balanserat styrkort.

Medarbetare kan förstå strategin och länka den till sitt dagliga arbete ute i respektive enhet. Därför kan det sägas att styrkortet förenklar arbetet med uppföljning och utvärdering genom att man använder styrkortet som ett verktyg för just detta ändamål (Pandey, 2005). Det skapar logik inom de för organisationen finansiella och icke finansiella mått och är av största vikt när vi i vår studie väljer att kommunal verksamhet att titta mer på.

3.2 De fem perspektiven

Styrtalens mål är att söka balans mellan det faktiska utfallet och den differens som finns mot de av verksamheten nedlagda resurser som har använts för att nå ett aktuellt utfall. Om man ser detta på långsikt så kan man använda det balanserade styrkortet för att organisera en organisationsstrategi (Kaplan & Norton, 1999).

3.2.1 Finansiella Perspektivet

Inom den kommunala verksamheten är det finansiella syftet att verksamheten når del målen på ett effektivt sätt som gör kostnaderna minimala (Niven, 2008).

Olve, Roy & Wetter (1999) rekommenderar att man breddar det finansiella perspektivet som gör att man får en helhetsbild av kommunens resurser. Hallgårde & Johansson (1999) menar att det finns kritiska framgångsfaktorer inom den kommunala verksamheten, och att dessa är; prestationsökning, kostnadsreduktion samt kapitalutnyttjande. Ser kommunen till dessa framgångsfaktorer så kan ytterligare val av perspektiv vara avgörande för kommunen att nå framgång (Ericsson & Gripne, 2004).

Ericsson & Gripne (2004) menar att detta perspektiv redan finns inom den kommunala verksamheten och är uppföljning års- kvartals- månadsvis i budget och rapporter.

3.2.2 Kundperspektivet

Visar på styrtal som behandlar tillgängligheten, dialogen, bemötandet och kompetensen. Olve et al, (1999) önskar att organisationer kunde bredda detta perspektiv, för att få det mer heltäckande med fokus på relationer. Medborgarna är kommunens kunder och måtten är i stort sätt lika, dock skiljer det sig i in och ut flyttning. Medborgarna betalar skatt och anses därmed vara delägare i

organisationen. Näringslivets utveckling ses som en viktig faktor i detta perspektiv (Ericsson & Gripne, 2004).

3.2.3 Processperspektivet

Processperspektivet ger en helhetsbild av alla verksamheter, genom att det innefattar alla delar inom den kommunala verksamheten. Detta perspektiv bör lyftas fram (Olive et al, 1999). Inom organisationen så är det viktigt att mäta den teoretiska kapaciteten och det verkliga utfallet utan även det reservkapital och den flexibilitet som råder inom organisationen (Olive et al, 1999).

Kaplan & Norton (1999) talar om vikten av att optimera interna processer som en av de viktigare delarna inom processperspektivet (Kaplan & Norton, 1999). Genom detta kan organisationen utvärdera marknaden för att sedan anpassa sina tjänster till de utvalda segmenten, på detta sätt medverka till ett ökat lärande inom organisationen (Kaplan & Norton, 1999). Att skapa värde för medborgarna är av vikt inom den kommunala verksamheten (Niven, 2008).

3.2.4 Utvecklingsperspektivet

Utvecklingsperspektivet bör ses som ett framtidsperspektiv i det balanserade styrkortet där fokus bör ligga på förnyelse. Den kommunala verksamheten måste vara i ständig förbättring och ha styrkan att bevara sin konkurrenskraft. Här är det viktigt att utveckla och följa upp de tjänster som den kommunala verksamheten erbjuder. (Hallgärde & Johansson, 1999)

Omvärldsbevakning är en viktig del inom detta perspektiv, den ökade konkurrensutsättningen har gjort att utvecklingsinsatser är i fokus inom den kommunala verksamheten idag (Ericsson & Gripne, 2004). Personalen inom verksamheten förväntas att behärska den nya teknik och de krav som ställs för att driva utvecklingen inom verksamheten vidare (Hallgärde & Johansson, 1999). De styrtalet organisationen bör titta på i detta perspektiv är; utvecklingsprojekt, kompetensutveckling och utbildning inom verksamheten (Olive et al, 1999).

3.2.5 Medarbetarperspektivet

Medarbetarperspektivet används idag som komplement till de fyra ursprungliga perspektiven som nämns ovan. Det balanserade styrkortet har fått ett stort genomslag i Skandinavien och används ofta inom både offentlig och privat sektor (Thompson & Mathys, 2013). Thompson & Mathys (2013) beskriver införandet av medarbetarperspektivet som mindre vanligt i övriga världen. Medarbetarperspektivet finns för att säkerställa de anställdas välbefinnande och medbestämmande och härstammar från en artikel av Maisel. Maisel ingick tillsammans med Kaplan & Norton i samma projektgrupp, men Maisel drog sina egna slutsatser och skapade en egen upplaga av ett balanserat styrkort (Andersson, Persson & Ramberg, 2000).

3.3 Balanserat styrkort inom den kommunala verksamheten

Här ser vi ett problemområde då den kommunala verksamheten inte är vinstdrivande och därför bör inte styrkortet överföras direkt utan anpassas efter den verksamhet och organisation som råder. Ytterligare ett problem är att den kommunala verksamheten inte på något sätt är lik den inom den privata sektorn. Inom den kommunala verksamheten måste kommunen se till medborgarna och därmed hushålla med de resurser som finns till hands.

Enligt Olve et al, (1999) måste kommunen inte enbart titta på detta med fokus på de finansiella delarna utan även på hur kommunen på det effektivaste sättet skapar hållbara resurser. För att ytterligare förstärka denna tanke har Kaplan & Norton (1999) tankar om att organisationer inte uteslutande kan se till de finansiella styrtalet utan man behöver se till resurser och hur man kan se framåt inom organisationen. Det är alltid viktigt att kunna se det förflutna för att kunna se in i framtiden och det förflutna är en viktig indikation på hur de framtida prestationerna kommer att te sig inom organisationen.

Den kommunala verksamheten behöver se sitt framtida värde för att kunna långsiktigt planera den framtida prestationen (Kaplan & Norton, 2001). Kaplan & Norton (2001) menar att långsiktiga delmål bör vara grunden i det övergripande målet när det införs styrkort inom den kommunala verksamheten (Kaplan & Norton, 2001). När politiker och tjänstemän implementerar styrkort inom den kommunala verksamheten eller inom icke vinstdrivande organisationer så behöver styrkortet omformuleras och lika viktigt är det när kommunen sedan implementerar det inom olika förvaltningar, nämnder och enheter då bör styrkortet anpassas (Ericsson & Gripne, 2004).

När en kommunal verksamhet väljer att implementera det balanserade styrkortet inom sin verksamhet bör ett långsiktigt mål ligga till grund för det övergripande målet (Kaplan & Norton, 2001). Traditionellt är det balanserade styrkortet anpassat till en vinstdrivande organisation, här behövs en förändring av strukturen hos de olika perspektiven för att kunna implementeras inom den kommunala verksamheten på ett bra sätt (Kaplan & Norton, 2001).

Ericsson & Gripne (2004) anser att det är av vikt att kommunen redan från start beslutar om styrkortet skall implementeras i hela verksamheten eller inom en nämnd alternativt inom en mindre enhet. Här är rekommendationen att börja inom en liten enhet och sedan implementera styrkortet i hela verksamheten (Ericsson & Gripne, 2004).

När det kommer till de olika perspektiven är inte antalet av vikt utan att de är relevanta för verksamheten inom den kommun de implementeras i (Hallgärde & Johansson 1999). Eftersom maximering av vinst inte är centralt inom den kommunala verksamheten kan kommunen lägga fokus på de långsiktiga övergripande målen. Och utifrån detta formulera mål, mot de olika perspektiv som syftar emot det långsiktiga målet. Tre övergripande mål som kan formuleras för en kommunal verksamhet kan vara; skapa värde till en minimal kostnad, utveckla ett fortlöpande stöd från den myndighet som finansierar verksamheten samt skapa en stabil resurstilldelning inom verksamheten (Kaplan & Norton, 2001). Genom att titta på de övergripande målen skapa mål för interna processer samt tillväxt och lärande mål som ger verksamheten möjligheterna att nå de övergripande målen. Enligt Kaplan & Norton (2001) så bör organisationens mål ses som det mest centrala för att passa inom den kommunala verksamheten.

Icke vinstdrivande organisationer har ett ökat tryck på sig att visa på att de presterar väl och att kunna visa på att de har planer för att utvecklas i ett framtidsperspektiv. (Selden & Sowa, 2011)

Selden & Sowa (2011) visar även på att verksamhetsstyrning har ett positivt samband med de anställdas resultat, engagemang och tillfredställelse på arbetet.

Det finns undersökningar som visar på att en verksamhet kan anpassa det balanserade styrkortet för att det skall passa i offentlig förvaltning och här har man hittat en anpassad modell, den offentliga sektorns styrkort. Detta styrkort används inte i Sverige utan främst i Storbritannien. (Moullin, 2009)

Moullin (2009) menar att det viktigaste är att organisationen skapar en kultur som ständigt är i förbättring och inte en kultur där organisationen skyller på varandra eller pekar ut syndabockar. Han menar vidare att målen måste vara rimliga utifrån vad organisationen har för mål samt är utmanande för medarbetarna. Detta gör att medarbetarna känner att de uppmuntras att vara kreativa att de får lära sig nya saker och använda sig av problemlösning för att skapa en effektivare och kvalitetsmässigt bättre arbetsplats (Moullin, 2009).

När det kommer till att styra en kommun skiljer det sig på fler än ett sätt från ett företag inom privat sektor. Det balanserade styrkortet bör anpassas och formuleras på ett sätt som passar en icke vinstdrivande organisation. (Zimmerman, 2009)

Modellen balanserat styrkort har fått ett enormt genomslag inom den kommunala verksamheten under de senaste två årtiondena (Socialstyrelsen, 2007). 1989 så infördes det kommunala självstyret som innebar att alla kommuner har en möjlighet att fatta egna beslut om hur man skall styra sin verksamhet, detta har lett till ökade möjligheter men också ökade krav på kommunerna (Sveriges kommuner och landsting, 2010).

Den kommunala verksamhetens problemområde har av hävd varit att de anställda och cheferna inte haft någon god kännedom om de mål och visioner som finns för verksamheten och som kommunen strävar efter, och kommunen har valt att implementera styrkortet för visa på en vilja att engagera personalen och som stöd för planering inom olika enheter inom den kommunala organisationen (Ericsson & Gripne, 2004). Innan kommunen implementerade styrkort har kommunen genom olika former av nyckeltal beskrivit verksamheten samt de olika former av prestationsmått som funnits inom organisationen, dessa visar endast på det finansiella perspektivet. Genom detta har kommunerna tagit ett steg mot en flerdimensionell styrning där de har fyllt ut det finansiella perspektivet med nya perspektiv som är direkt kopplade till den kommunala verksamheten.

För att balanserade styrkortet skall vara framgångsrikt kräver det att ledningen för kommunen driver projektet framåt och att kommun ledningen implementerar styrkortet i hela planeringsprocessen för att på så sätt bli en del av budgeten, rapporter och årsredovisningar. Styrkortet måste följas upp och utvärderas med olika mätsystem och procedurer för att utveckla medarbetarnas kompetens och för att nå sina mål på långsikt. (Ericsson & Gripne, 2004)

Kommunens mål och visioner måste kommuniceras ut till alla nivåer inom verksamheten, annars finns en risk att kommunen inte kan påverka beteendet mot den gemensamma visionen inom kommunen. Om kommunen implementerar styrkortet på ett bra och tillfredställande sätt leder detta till att medarbetarna får en bättre helhetssyn kring den kommunala verksamhet de arbetar i och inom sin enhet (Ericsson & Gripne, 2004). Om kommunen inför ett medarbetarkontrakt så kan organisationens mål tydligare kommuniceras till varje enskild medarbetare, medarbetaren kan genom kontraktet komma att känna sig delaktig i förändringsarbetet och kan känna sig mer motiverad att tänka i nya banor (Ericsson & Gripne, 2004).

Styrkortet i sig är ingen nyckel till framgång. Olve, Petri, Roy & Roy (2003) menar att verksamheten måste arbeta med detta kontinuerligt, och använda det på ett bra sätt inom sin verksamhet. I sin forskning drar de slutsatsen att om det

balanserade styrkortet skall nå framgång måste det användas som ett verktyg för kommunikation inom organisationen (Olve et al, 2003).

Ericsson & Gripne (2004) talar om vikten av att kommunen har ett centralt mål att nå ökad framgång och effektivitet och att dessa två begrepp finns med i utvecklingsprocessen, kommunen skall också väga argument för och emot balanserade styrkortet och kommunen bör göra en grundlig utvärdering. Om kommunen kommer fram till att de inte kan uppfylla de centrala målen så bör inte det balanserade styrkortet införas inom organisationen (Ericsson & Gripne, 2004).

Huvudskälet för en kommun att införa det balanserade styrkortet bör vara för att kunna bidra till ett värdeskapande, där finns ett av problemområdena inom den kommunala förvaltningen och för icke vinstdrivande organisationer, då det finns alltför vaga definitioner av värdeskapande och det finns en inneboende rädsla att ge konkreta exempel (Ericsson & Gripne, 2004).

3.4 Utvärdering och uppföljning inom den kommunala verksamheten

Utvärdering och uppföljning av de balanserade styrkorten handlar om att bedöma det faktiska resultatet och vägarna dit. Detta för att kunna styra verksamheten framåt (Sveriges Kommuner och Landsting, 2013).

Den traditionella anslagsfinansieringen bygger på förbrukning och utfall, och den logiska kopplingen dessa emellan visar hur organisationen ser på mål och verksamhetsmål på enhetsnivå. Här använder man det balanserade styrkortet för att kunna mäta och belöna effektivitet, produktivitet inom organisationen. Det balanserade styrkortet tvingar fram mål från de fyra perspektiven (*finansiella, utvecklings, kund och processperspektivet*) men också från det ekonomiska/finansiella perspektivet. De beslut som tas i samband med framtvingande av målen ligger till grund för hur forskaren mäter, vilka nyckeltal som skall finnas och vilka mål organisationen önskar uppfylla. På så sätt länkar man ihop den strategiska planeringen med den operativa. (Sveriges Kommuner och landsting, 2013)

Kaplan & Norton (2007) menar att uppföljning och lärande som är den fjärde managementsprocessen möjliggör för en organisation att skapa ett strategiskt sätt att lära inom organisationen.

Uppföljning av de balanserade styrkorten är viktigt av flera anledningar men ett av de viktigaste skälen handlar om att organisationen får möjligheten att utvärdera arbetet som medarbetarna utfört och där se vad som fungerat eller inte fungerat. Utvärderingens viktigaste orsak är kontroll av verksamheten och för att se hur omvärlden är i ständig förändring, man kan även se organisationens komplexitet, se fel och brister och se hur uppgifter inom organisationen utförts samt för att

underlätta inläringen inom organisationen. Har organisationen effektiva styrkort kan det skapa bättre underlag för beslut inom organisationen vilket i sin tur leder till en mindre risk och mindre osäkerhet inom organisationen. (Kaplan & Norton, 2007)

Kaplan & Norton (2007) menar att organisationen måste vara i ständig uppföljning när det kommer till organisationens resultat och mål för de balanserade styrkortet. Inom organisationen kan visa på sina mål och resultat löpande för sina medarbetare genom mail, intranät, anslagstavlor eller nyhetsbrev (Kaplan & Norton, 1999).

När organisationen skapar en strategi kan den komma att behöva omformuleras efter hand och över tid, då omvärlden förändras i en takt som kan vara svår att följa, här är det viktigt med uppföljning och utvärdering av den formulerade strategin och det arbete som görs inom organisationen. (Kaplan & Norton, 2001)

Inom den kommunala verksamheten bör man se till inflation, skatter, in och utflyttning när det skall avgöras om den formulerade strategin behöver omformuleras. Om den formulerade strategin är väl implementerad hos de anställda och deras dagliga arbete kan detta göra att organisationen snabbare kan se och upptäcka förändringar som påverkar organisationen. De anställda bör ges möjlighet att dela sina åsikter och på sätt vara delaktiga i att förändra organisationen. (Kaplan & Norton, 2001)

Uppföljning möjliggör för medarbetare till feedback på de arbetsuppgifter de utför, här kan organisationen se att det balanserade styrkortet bör användas som ett system för kommunikation inom organisationen istället för att fungera som ett kontrollsystem. Kulturen inom organisationen bör vara sån att de anställda kan diskutera problem inom organisationen med organisationen utan att någon kan skylla på varandra eller peka ut någon som begått ett misstag. (Kaplan & Norton, 2001)

3:5 Personalstrategier

Syftet med HRM menar Boxall & Purcell (2011) är att organisera människor för företagets långsiktiga överlevnad att formulera policys och struktur är en del av resan mot målet.

Boxall & Purcell (2011) menar att strategisk plan är ett dokument där företagets mål belyses och dokumenteras. Vidare menar de att strategi är även något som bör kunna uppfattas inom organisationen och av dess medarbetare. Boxall & Purcell (2011) resonerar huruvida det förekommer några ömsesidiga principer som alla HR system behöver utgå ifrån för att organisationen skall förväntas arbeta

strategiskt. De menar att det finns möjlighet att arbeta med vissa generella principer på den grundläggande nivån, men att HR-strategin måste anpassas till organisationens exklusiva omgivning. Rollen som HR-strategin förmedlar bör inte vara av arten att sälja en statisk och kontext uppsättning av best practice, utan att hjälpa organisationerna med bidragande principer för dessa system och göra vettiga anpassningar i deras unika sammanhang (Boxall & Purcell 2011).

Boxall & Purcell (2011) menar att organisationer bör tänka igenom hur HRM kan utveckla eller stödja konkurrenskraftig kompetens. Detta genom ledning av en kärnkompetens alternativt under särskilda förutsättningar med mer generell kompetensutveckling av arbetsstyrkan.

3.6 Teoretisk diskussion

I vår studie har vi reflekterat kring de problem som vi anser finnas inom den kommunala verksamheten när det kommer till att åtgärda de problem som kan finnas och de konsekvenser som kan finnas för organisationen.

Olve et al, (1999) menar att orsak och verkansamband existerar i olika mått i de olika perspektiven, att sambanden kan ses på två olika sätt, mer eller mindre verifierbara och eller som ett uttryck för vad organisationen väljer att anta. Vi ser även att den kommunala verksamheten måste vara aktiva och vilja dra egna slutsatser utifrån de erfarenheter som finns inom organisationen. Verksamheten måste medveten om att det kan finnas ett visst utrymme för egen tolkning av de samband man kan se inom verksamheten. Den kommunala verksamheten måste se att ett orsak- verkansamband finns mellan olika mått inte är nödvändiga för ett väl fungerande balanserat styrkort utan att det viktigaste är att organisationen kan prioritera en process framför en annan (Olve et al, 1999)

Inom organisationsutvecklingen utvärderas verksamhetens resultat utifrån det balanserade styrkortets mått och mål och enligt Kaplan & Norton (2001) kan det balanserade styrkortet ses som mindre bra om organisationen använt sig av för få styrtalet för verksamheten, verksamheten kan också ha använt sig av för många styrtalet vilket gör det svårt att fokusera på de mest kritiska styrtalet inom organisationen. Om organisationen ser till ovanstående så kan detta skapa problem för den kommunala verksamheten att finna en balans mellan det önskade utfallet och resultatdrivarna för det önskade utfallet (Kaplan & Norton, 2001).

Hallgärde & Johansson (1999) menar att den kommunala verksamheten bör göra en validering av sina resultat för att undvika att verksamheten inte styrs av felaktiga mått, organisationen bör se till att styrkortet speglar den kommunala verksamhetens strategi. De menar även att det balanserade styrkortet bör utvärderas i två moment; en sambandsanalys som senare kommer att ligga till grund för utvärderingen. En sambandsanalys genomförs för att se sambandet

mellan styrkortets mått och kritiska framgångsfaktorer för att se hur starka dessa är. Analysen ger en koppling till orsak- verkansambandet där man genom grafiska presentationer kan visa på i hur stor utsträckning det finns ett samband mellan styrkortets mått och perspektiv. Hallgärde & Johansson (1999) menar att om medarbetarna förstår orsak- verkansambandet kan de lättare ta till sig att deras arbete påverkar slutresultatet.

Kaplan & Norton (2001) talar om två viktiga komponenter inom organisationen vilka kan bidra till en bättre uppföljning av organisationen; dessa två är medarbetaren inom organisationen och organisationens IT- system.

Det vi i vår studie vill visa på att utvärdering och uppföljning av det balanserade styrkortet kan skapa hållbara och långsiktiga personalstrategier inom den kommunala verksamheten och att de teorier vi valt att rikta in oss på gör att vår studie känns relevant och att de teorier vi använt oss av är i allra högsta grad relevanta. Och vi menar att uppföljning och utvärdering av det balanserade styrkortet som en av de viktigaste delarna för att skapa en hållbar och långsiktig personalstrategi inom den kommunala verksamheten. Vi menar att utvärderingen av balanserade styrkortet är viktig för den framtida utvecklingen och för att skapa de personalstrategier som känns relevanta för verksamheten. I vårt fall den kommunala verksamheten.

4 Metod

4.1 Kvalitativ metod

Den kvalitativa metoden används för att identifiera och se fenomen som inte sedan tidigare är kända inom forskningen. Den kvalitativa forskningen använder sig av studier som kan utformas efter kontexten. Att använda en kvalitativ metod ger möjligheten att få en djupare inblick i ämnet än en kvantitativ metod, då detta ger oss forskare en möjlighet till utveckling av intervjuvaren från respondenterna då vi som forskare kan ställa följdfrågor. Den kvalitativa metoden passar bra då vi vill visa på en djupare analys av vårt problem och att vi genom detta undviker att enbart beskriva våra resultat (Bryman & Bell 2005). Då den kvalitativa metoden utgår ifrån det mer sociala livet och som kan anses vara processer kommer detta även att göra att vi kan se över tid hur det gjorts förändringar för att skapa hållbara personastrategiska mål inom organisationen. Den kvalitativa metoden är den som passar bäst för att studera vårt problem, då det balanserade styrkortet är komplext och vi vill få en djupare förståelse för hur denna process med uppföljning och utvärdering ser ut, samt för att se hur kommunen gör skapa långsiktiga och hållbara personalstrategier inom organisationen. Forskaren vill genom den kvalitativa metoden se och belysa världen utifrån respondentens syn på fenomenet,

processen eller problemet. Forskaren bör kunna sätta sig in i respondentens situation, kontexten och på så sätt ge respondenten utrymme för att dra sina egna slutsatser (Bryman, 2012).

4.2 Deduktiv ansats

Vi har använt oss av ett deduktivt sätt att angripa vår studie, vilket innebär att vi har tagit stöd i teorin och utgått från den när vi ställde oss vår forskningsfråga. Teorin samt vår forskningsfråga har styrkt hur vi samlat in empiri som genererat ett resultat för studien. Vi har utgått ifrån resultaten och gått tillbaka till teorin för att styrka och beskriva relationerna mellan empiri och teori (Bryman & Bell, 2005). Det kan även sägas att det finns vissa inslag av induktion i det deduktiva sättet att angripa och det är då forskaren för med sig resultaten tillbaka till teorin för att beskriva eventuella konsekvenser som funnits (Bryman & Bell 2005).

4.3 Hermeneutiskt synsätt

Det hermeneutiska synsättet har sin grund i orden tolka och förstå, vilka beskriver människans förmåga till att just tolka och förstå fenomen vilket vi visat på genom vår studie inom den kommunala verksamheten och genom att se hur uppföljning, utvärdering kan ge hållbara och långsiktiga personalstrategier (Kvale & Brinkmann, 2014). Inom hermeneutiken så är meningen det centrala temat och oberoende på vilka meningar som söks så är det ett hermeneutiskt synsätt och en hermeneutisk tolkning (Kvale & Brinkmann, 2014). Den hermeneutiska tolkningen av en text är att erhålla gemensamhet och giltighet (Kvale och Brinkmann, 2014). Kvale & Brinkmann (2014) talar om att hermeneutiska forskare kan se och lära sig att tolka sina intervjuer som texter, vilket vi har arbetat efter i vår studie då vi intervjuat olika personer.

Vi har i vår forskning att försöka tolka och förstå hur utvärdering och uppföljning kan ge långsiktiga och hållbara personalstrategier inom den kommunala verksamheten. Vilket gör att vi anser att den hermeneutiska kunskapssynen är högst relevant för vår studie. Bjereld, Demker & Hinnfors (2009) menar att den tolkning som skall ske måste ses i förhållande till en kontext för att kunna analysera om bakomliggande orsaker har påverkat tolkningen som människan gör av det aktuella problemet. Ett fenomen kan bara förstås genom den kontext som den befinner sig i och det är sammanhanget som skapar mening åt det och det är av vikt i vår fallstudie då vårt problem kan ses inom en kontext och inte kan ses som fristående (Gilje & Grimen, 2003).

Med hjälp av den hermeneutiska kunskapssynen har vi tolkat de delar som rör uppföljning, utvärdering och personalstrategier, för att vidare tolka helheten och på sådant sätt dragit slutsatser för hur detta kan påverka de personalstrategier som finns inom den kommunala verksamheten. Genom att vi har gjort en fallstudie för att undersöka hur respondenterna ser på uppföljning utvärdering av det balanserade styrkortet och på hållbara och långsiktiga personalstrategier, har vi bildat oss vår egen uppfattning om hur helheten ser ut och tolka de olika delarna. Med anledning av detta ansåg vi att den hermeneutiska kunskapssynen är relevant för vår studie.

4.4 Fallstudie

I den kvalitativa forskningen är fallstudier vanligt förekommande och då speciellt när det gäller småskaliga studier. En fallstudie vill se bortom det generella för att istället rikta sig mot det specifika. Det visar på att relationer och processer inom det sociala sammanhanget är relaterade till varandra, vilket gör det relevant att använda sig av en fallstudie när man skall undersöka områden som rör processer (Denscombe, 2009).

I vår studie ville vi se hur processen mellan uppföljning och utvärdering av det balanserade styrkortet kan skapa hållbara och långsiktiga personalstrategier inom den kommunala verksamheten, vi ansåg det lämpligt med en fallstudie, då den kan gå in på djupet och får oss att se hur de olika delarna hänger ihop, inom den kontext som den kommunala verksamheten är.

När man väljer en fallstudie har kontexten en stor betydelse för det som skall studeras, vilket gör att det är svårt att skilja mellan företeelse och kontext i studien (Yin, 2008) I vår studie är de balanserade styrkorten, uppföljning, utvärdering och personalstrategier företeelsen och den kommunala verksamheten är kontexten. Genom vår studie har vi velat skapa förståelse mellan dessa två.

En fallstudie som bara bygger på ett fall kan bli svår att analysera för att dra analytiska slutsatser, och kan därför bli sårbar då vi som forskare enbart har ett fall att förlita oss på och utgå ifrån (Yin, 2008). I en studie med många fall kan det vara svårare att generalisera resultaten, vi valde att enbart fokusera på ett fall och utgå från detta i vår studie.

4.5 Genomförande

I den fallstudie inom den kommunala verksamheten har vi genomfört intervjuer med sju personer där båda deltagit under samtliga intervjuer men där den ena av oss varit mer aktiv och den andra ställt följdfrågor samt antecknat. Intervjuerna har

ägt rum den 16:e mars samt den 18:e mars och pågått i cirka 60 minuter vardera. Varje intervju inleddes med att författarna presenterade sig själva samt studiens syfte. Samtliga intervjuer genomfördes inom samma vecka i en, för ändamålet, särskilt utvald lokal. Respondenterna informerades om att intervjun spelades in med diktafon och att den information de lämnat skulle behandlas helt konfidentiellt och inte kunna kopplas till deras person, arbetsplatsen är däremot inte anonym. Efter avslutade intervjuer frågade vi om respondenterna hade några funderingar. Författarna frågade även om det var möjligt att återkoppla per telefon om ytterligare funderingar skulle uppstå, vilket samtliga deltagare ställde sig positivt till. De lovades också att få ta del av resultatet. Vi har i förväg bifogat våra frågor till alla respondenter för att förbereda respondenterna, det mottogs positivt då samtliga kände sig mer trygga i vilka frågor som förväntades. För att respondenterna inte skulle beröras av våra tolkningar kring frågorna var vi uppmärksamma med att under hela intervjun lyssna ordentligt på respondenterna och inte störa dem med att prata under tiden de besvarade frågorna (Bryman, 2002).

Vid utförandet av intervjuer handlar en grundläggande etisk aspekt om att intervjuaren inte på något sätt får orsaka respondenterna skada. För att undvika detta är det bland annat viktigt att erhålla intervjuobjektets informerade samtycke till att delta i undersökningen.

Innan genomförandet av en intervju är det även viktigt att tydliggöra vad som kommer att redovisas offentligt och att redogöra hur följderna av undersökningen kan komma att påverka de intervjuade personerna. Respondenterna fick information vid ett tidigt skede om hur de uppgifter de lämnat kommer att redovisas och även hur deras namn kommer att användas i uppsatsen.

4.6 Metoddiskussion

Vi har valt att fokusera på ett fall. Hur en kommun använder sig av det balanserade styrkortet inom sin verksamhet, som ett instrument för värdeskapande och strategiskt arbete?

I vår studie har vi intervjuat sju chefer inom den kommunala verksamheten. Respondenterna är en kvinna och sex män. Enligt Bryman (2012) diskuteras det hur forskare ska tillämpa de kvalitativa reliabilitets och validitetskriterierna på kvalitativa studier.

Vissa använder sig av alternativa kriterier som motsvarar begreppen reliabilitet och validitet, men i vår studie har vi valt att använda oss av de två begreppen då vi inte kan se att det finns något annat alternativ. Studiens validitet innebär att vi lyckats undersöka det vi avser att undersöka i vår studie (Larsson, Lilja & Mannheimer 2010).

Genom våra intervjufrågor hoppas vi att vi fått de svar som krävs för vårt syfte med studien och problemet. När vi skrev frågorna utgick vi ifrån vår förförståelse om balanserade styrkort och dess inverkan på personalstrategier inom den kommunala verksamheten. Enligt Olsson (2009) så är det viktigt att inte lägga sina egna naiva teorier i frågeställningen då detta kan försvåra studien. Vi anser att validiteten i vår studie är god.

Våra respondenter har genom öppna frågor fått svara efter egna och upplevda erfarenheter kring balanserade styrkort inom den kommunala verksamheten och hur man genom uppföljning och utvärdering skapar hållbara och långsiktiga personalstrategier. För att ge vår studie reliabilitet så har vi haft studiens syfte och problem som en röd tråd i vårt arbete.

Intervjusvaren och litteraturstudien har gett oss mycket användbart material. Studiens syfte och problem har legat till grund för hur intervjufrågorna sett ut.

”Intervjuforskaren är sitt eget forskningsverktyg. Intervjuarens förmåga att förnimma den omedelbara innebörden av ett svar och den horisont av möjliga innebörder som öppnar sig är avgörande. Detta kräver i sin tur kunskap om och intresse för forskningsämnet och den mänskliga interaktionen i intervjun samt även kännedom om olika intervjutekniker”. (Kvale & Brinkmann 2014)

Hur frågorna har presenterats för respondenterna kan naturligtvis ha påverkat svaren vilket i sin tur kan ha påverkat reliabiliteten för studien. Larsson et al, (2010) anser att för att uppnå så hög reliabilitet som möjligt så behöver måtten vara stabila och inte störas av variationer i tid och plats eller intervjuare. I vår studie så utgår vi ifrån att svaren är grundade på respondenternas kunskap och förförståelse i ämnet.

Av detta kan slutsatsen dras att vår studie inte är sann för alltid och att det kan komma andra studier i framtiden som visar på motsatsen. Vårt intresse för ämnet och den förförståelse vi gick in i studien med har haft stor betydelse för att vi kunnat tolka och förstå svaren och genom detta kunnat ställa följdfrågor som är relevanta för syftet och vårt problem.

Genom att vi läst och diskuterat intervjuerna i vår bearbetning av vår kvalitativa studie så har vi sett till reliabiliteten. Detta gör att vi kan säga att vi har säkerställt att vi förstått de inspelade intervjuerna på ett så rättvist sätt som möjligt. Vi har under intervjuerna återkopplat till respondenterna genom att fråga om vi uppfattat respondenternas svar på ett korrekt sätt.

5 Resultat och analys

Resultat och analys avsnittet kommer att ge läsaren en beskrivning av kommunens organisation ser ut. Vi kommer även att redovisa respondenternas tankar och svar på våra frågor kring uppföljning utvärdering och hur man tänker kring att använda sig av uppföljning och utvärdering för att skapa värden och personalstrategier inom kommunen.

5.1 Visionen

5.1.1 Kunskapen om visionen

Kommunen vi valt att studera har en vision som sträcker sig till 2020 och man kallar den; *"Vision 2020: Möjligheternas kommun, har en hållbar utveckling med tillväxt och goda möjligheter till utbildning och arbete. Kommunen har ett jämställt och miljöanpassat samhälle präglad av trygghet, demokratiska värderingar, mångfald, upplevelser och framtidstro"*

Respondent 1 anser att kommunens vision ligger väl i tid och den är en vision som kommer stå sig även över valet. På följdfrågan: Har medborgarna kunskap om visionen? Respondent 1 anser inte att det är av vikt att alla medborgare har kunskap om och känner trygghet i visionen. Respondent 2 anser att kommunen skulle kunna bli bättre på att sprida visionen och att det kan sprida framtidstro hos medborgarna. Respondent 5 har aldrig sett kommunens vision och är negativ till att kommunen har en vision som sträcker sig längre än mandatperioden. *"Det är en väl tilltagen vision som är osynlig ute i organisationen"* Respondent 5 är helt nyanställd i kommunen vilket kan vara orsaken till att respondenten inte fått den till sig ännu. Respondent 4 har sett visionen men anser inte att den används i organisationens dagliga arbete. Respondent 4 *" med så stora visioner kanske det blir svårt att få bra resultat inom organisationen"*

När vi tolkar Kaplan & Norton(2001) omvandlar man visionen till strategi till ett utfall inom verksamheten. Kommunen behöver använda sig av styrkortet och visionen för att organisera sina verksamheter och aktiviteter (Kaplan och Norton, 2001). Ser man till att visionen skall styra det balanserade styrkortet har respondenterna väldigt liten kunskap om vad visionen är till för och till vad den skall användas till.

Respondent 4 önskar att kommunen hade mindre del mål för att på så sätt jobba mot den storslagna och väl tilltagna visionen.

Övriga respondenter anser sig vara väl införstådda i kommunens vision och tänker vision när de leder och fördelar arbetet, när de utvecklar sin verksamhet samt utvecklar sin personal.

När vi tolkat respondenterna ser vi okunskapen i att visionen är det som styr hur man senare arbetar med det som är det managementsystem som valts i kommunen. Respondenterna har likt många svårt att definiera vad en vision är och vad den används till, att visionen är ett verktyg för vidare kommunikation inom organisationen (Niven, 2008).

I det stora hela är man införstådd med att visionen finns, men respondenterna anser att den mest är ett dokument respondenterna tyvärr inte tittar allt för mycket på när det är skarpt läge ute i vardagen. Kaplan & Norton (2001) menar att visionen och verksamhetsidéen skall vara ledande för hur vi senare omvandlar detta till ett balanserat styrkort som bygger på visionen (Kaplan & Norton, 2001).

Vad som blir särskilt tydligt är att det finns olika mycket kunskap om visionen, det är olika hur viktig man tycker visionen är, man anser det är enkelt att anta en vision, men att implementera den i alla led är inte enkel och respondenterna anser att det är svårt att känna engagemang till visionen, när kunskapen är så dålig i alla led. Enbart respondent 1 anser att visionen är väl implementerad och respondenten anser att alla vet hur de skall hitta den på intranätet.

Respondent 1 ser inte alls några som helst brister i implementeringen.

Vi sammanfattar kunskapen kring balanserat styrkort med att respondenterna känner till balanserat styrkort och de flesta anser sig veta att det används och varför. Respondenterna har kunskap kring att det styrs av politiken. Kommunen använder sig av ett beslutstöd system vilket en del av respondenterna har kunskap kring, och kan ta del av, dock är lägsta linjens ledning inte insatta i detta och har ingen tillgång till själva systemet.

Respondenterna anser vidare att ekonomin är det viktigaste perspektivet i kommunens balanserade styrkort. De tre respondenterna som finns i ledningsgrupp är på det klara med hur kommunen använder beslutssystemet för att få en överblick av de perspektiv som politiken satt upp för koncernen. Respondenterna anser vidare att balanserat styrkort är en bra styrmodell då de inte kan se något annat som skulle vara lämpligt. Respondenterna anser att för att nå upp till kommunens vision så behövs det strategier.

Genom att titta på en organisation utifrån fyra olika perspektiv kan organisationen fokusera på kritiska nyckeltal inom de olika målområden som tillsammans leder organisationen mot de övergripande mål som finns (Kaplan & Norton, 1999). Ser vi författare till de teorier som finns i ämnet så stärker det bilden av att respondenterna arbetar i en verksamhet där visionen och det balanserade styrkortet är det som används för att skapa policydokument, strategier och för att skapa en god kommun ur ett medborgare perspektiv

Respondent 4 nämner att de kommunicerar visionen till sina anställda men också vid nyrekryteringar. Vid själva introduktionen av nyanställda samtalar man kring visionen och de policydokument kommunen använder, och vidare i samband med resultat och utvecklingssamtal, vid ledardagar, arbetsplatsträffar kommuniceras också visionen samt via kommunens intranät.

5.1.2 Det balanserade styrkortet

Perspektiv	Kommunens övergripande nyckel faktorer	Koncern övergripande mål	Mätetal
Medborgare	God folkhälsa med nöjda och engagerade medborgare.	Stärka föreningslivet. Kommunen ska erbjuda en förbättrad medborgarservice i form av 24-timmars myndighet. Färre medborgare som missbrukar droger	Öka antalet personer som är medlem i en förening från föregående år Antalet tjänster som kan hanteras elektroniskt ska öka från föregående år Antalet besök på hemsidan ska öka från föregående år. Andelen alkoholkonsumenter i åk 2 på gymnasiet ska reduceras från föregående år Andel som röker i åk 2 på gymnasiet ska reduceras från föregående år. Andelen som använt narkotika i åk 2 på gymnasiet ska reduceras från föregående år. Andelen som aldrig rökt i åk 7-9 ska öka från föregående år. I enkäten "Hälsa på lika villkor" ska Kommunen ha värden som är bättre än föregående år.

Ekonomi	God ekonomisk hushållning.	Kommunen ska uppvisa ett ekonomiskt överskott. Kommunen ska självfinansiera sina investeringar.	Det årliga överskottet i kommunen ska motsvara minst 1% av skatteintäkterna och generella statsbidragen. Bolagen ska uppvisa ett överskott på minst 5% av det egna kapitalet. 100% av kommunens investeringar ska finansieras med egna medel (ej bolag och kommunalförbund).
Medarbetare	Attraktiv arbetsgivare med kompetenta och motiverade medarbetare.	Kommunkoncernen ska ha en tryggad personal- och kompetensförsörjning inklusive kompetensutveckling. Medarbetarna ska ha en god arbetsmiljö. Medarbetarna ska vara stolta över sin arbetsplats och det arbete de utför.	Andelen medarbetare som anser att de har möjlighet till lärande och utveckling i arbetet ska öka med 3 procentenheter jämfört med 2011. Andelen kvinnor respektive män bland cheferna ska återspegla könsfördelningen inom organisationen. Frisknärvaron ska vara minst 95 % av den totala arbetstiden. Minst 85 % av medarbetarna ska anse att de är delaktiga i utvecklingsarbetet på sin arbetsplats. Andelen som trivs med sina arbetskamrater, känner engagemang för arbetsuppgifterna och upplever att de får det stöd som behövs av chefen ska öka

			jämfört med föregående år.
			Andelen medarbetare som kan tänka sig att rekommendera Bollnäs kommunkoncern som arbetsgivare ska öka jämfört med föregående år.
Arbetsätt och processer	Delaktigt, effektivt och öppet arbetsätt.	Kommunen ska konkurrensutsätta sina verksamheter.	Andelen verksamheter som har konkurrensutsatts ska öka från föregående år.
			Tre verksamheter som utför intraprenad ska starta upp under året.
		Ökad andel verksamhet med intraprenad	Tre verksamheter som utför intraprenad ska starta upp under året.
		Kommunkoncernerna ska samverka med andra kommuner och bolag.	Verksamhet ska överföras till Kommunalförbundet
			Antal samverkansprojekt ska öka från föregående år.
Utveckling, välfärd och tillväxt	Bra infrastruktur i hela kommunen, tillgång till högre utbildning och gott företagsklimat.	Ökad andel medborgare med självförsörjning.	Arbetslösheten ska sjunka jämfört med föregående år
			Antalet nystartade företag ska öka jämfört med föregående år
			Antal sysselsatta i privat sektor ska öka jämfört med föregående år.
		Betona kulturlivets betydelse för kommunens	Inflyttningsnettot ska öka jämfört med föregående år.

Enligt Olve et al, (1999) bör kommunen titta på alla delar och inte enbart fokusera på de finansiella delarna, ser kommunen till helheten skapas det hållbara resurser inom kommunen. Om kommunen enbart ser till de finansiella styrtalet kan det bli svårt att se framåt i kommunen, Kaplan och Norton (1999) talar om vikten att se det förflutna för att se in i framtiden.

Det förflutna är en viktig indikator på hur det kan komma se ut inom kommunen i framtiden (Kaplan & Norton, 1999). De tre respondenter som ingick i kommunens ledningsgrupp hade god koll på vad balanserat styrkort var för något, men kunde kanske inte exakt precisera.

De övriga 4 respondenterna hade ingen koll på vad balanserat styrkort var och varför det användes det inom kommunen, men kunde erinra sig ha hört ordet och att respondenterna trodde att det var den styrmodell kommunen använde sig av. Respondent 3 beskriver balanserat styrkort med orden; ” *Balanserat styrkort är något vi använder för att styra vår verksamhet och genom att följa upp och utvärdera utifrån fler perspektiv än enbart den finansiella biten*”

Respondenterna är egentligen väldigt dåligt insatta i hur balanserat styrkort fungerar och varför man använder det i en kommun. De har koll men ändå inte.

Respondent 1 politisk ledningsperson menade att hen fått reda på detta genom sitt politiska engagemang och att kommunens vision och mål styr ett balanserat styrkort. ”*Vi sätter upp visioner och mål för att se de finansiella och icke finansiella värdena, vilket i stort gynnar kommun medborgarna*”

Respondent 2 har god insikt i det balanserade styrkortet och dess betydelse för organisationen, respondenten sitter idag på en sådan position att hen är med och hela tiden övervakar och styr hur organisationen skall använda styrkortet efter kommunens perspektiv för att nå kommunens mål och visioner. Ingenstans har respondenterna nämnt att kommunikationen inom kommunen är en viktig del för att arbeta med balanserat styrkort, respondenterna indikerar på att kommunen kommunicerar med medarbetarna via intranätet. De påtalar på intet sätt att de har vetskapen och eller kunskapen om att via de kanaler som kommunen innehar kan kommunicera ut den vision och den styrmodell som kommunen använder sig av.

Det här är ett av kommunens problemområde och här visar det med önskvärd tydlighet att kommunen vi studerat har de problem som Ericsson & Gripne (2004) talar om. Chefer och ledare har för dåliga kunskaper om de mål och visioner som finns inom den egna verksamheten (Ericsson & Gripne, 2004). Och om vi författare tolkar de svar vi fått av våra respondenter så är det genomgående att kunskaperna är dåliga.

Respondent 2 är den person som har implementerat och inlett arbetet med att använda sig av ett för kommunen nytt datorstöd kring det balanserade styrkortet. *Stratsys* heter systemet och här får kommunen en god överblick, kommunen och politiker kan inhämta kunskap kring det balanserade styrkortet. Respondenten anser vidare att i det datorbaserade stödet *Stratsys* idag används för uppföljning och utvärdering av balanserat styrkort löpande. När vi sammanställde de övriga respondenternas svar så ser vi att respondent 5 inte anser sig alls veta vad ett balanserat styrkort är och vad det används till. Respondenten menar att hen inte fått någon information om denna styrmodell. Respondent 4 anser sig ha god kännedom om det balanserade styrkortet och att det är den politiska viljan var att använda sig av balanserat styrkort för att styra verksamheten. Respondent 4 påtalar att det samtalas om det balanserade styrkortet

ungefär en gång om året då budgeten tas och verksamheterna skall jobba vidare efter kommunens mål och visioner. Respondent 4 anser att ett balanserat styrkort bör ta större plats för att hela tiden vara ett levande dokument. Respondenterna 6 och 7 påtalar att de vet att de använder balanserat styrkort men anser sig inte ha några som helst kunskaper på området.

5.2 Medvetenheten om strategier som rör medarbetare

Medarbetare kan förstå strategin och länka den till sitt dagliga arbete ute i respektive enhet. Därför kan det sägas att styrkortet förenklar arbetet med uppföljning och utvärdering genom att kommunen använder styrkortet som ett verktyg för just detta ändamål (Pandey, 2005). Medarbetarna kanske kan se detta men kan organisationens ledare se fördelarna med personalstrategier och vad det kan göra för verksamheten i stort? Under vår studie så kan vi författare genom att tolka respondenterna se att respondenterna är medvetna men de vill inte så tydligt se kopplingarna mellan utvärdering, uppföljning och hållbara personalstrategier. Organisationen är upptagen med de finansiella perspektiven att medarbetarperspektivet och dess strategiska arbete inte är prioriterat i organisationen. Förståelsen om vikten av att göra medarbetarna delaktiga i det strategiska arbetet finns men känns långt borta.

När respondenterna skulle beskriva de strategier som finns inom kommunen, var de flesta eniga om att personalförsörjningsplanen var en av de viktigaste, men även här svarade de flesta att det ekonomiska perspektivet och de ekonomiska aspekterna är det viktigaste för kommunen. Respondent 1 ansåg att personalförsörjningsplanen var viktig, men ansåg att utan de ekonomiska förutsättningarna var det svårt att upprätthålla och se långsiktigt i personalfrågorna *"Kommunen har haft en så dålig ekonomisk situation, vilket gjort att personalfrågorna har fått stryka på foten, tyvärr"*.(Respondent 1)

Boxall & Purcell (2011) menar att det finns möjlighet att arbeta med vissa generella principer på den grundläggande nivån, men att HR-strategin måste anpassas till organisationens exklusiva omgivning. Kommunen talar om personalförsörjningsplanen och här anser vi i vår studie att kommunen borde lägga mer fokus på att skapa en långsiktig strategi och inte helt fokusera på de finansiella perspektiven hela tiden. Vi anser att vi kan säga med säkerhet att om kommunen vill kan de finansiella delarna ha fördel av en stark och långsiktig personalförsörjningsplan.

Respondent 6 menade att det var svårt att upprätthålla personalförsörjningsplanen på ett sätt som gynnade både ekonomi och verksamheter.

Respondent 5 menade att man inte alls tog personalförsörjningsplanen på allvar utan politiskt och på tjänstemannansidan hade man egentligen ett uppdrag, spara pengar; *"Vi har haft en del svåra år, med omstrukturering av verksamheter och varsel av personal"* (Respondent 5).

Övriga respondenter tyckte sig vara för dåligt insatta i kommunens alla strategier men ansåg att de visste att personalförsörjningsplanen fanns och att kommunen arbetade utefter denna när de rekryterade. Respondent 1 nämnde att kommunen mäter med medarbetarundersökningar för att se hur väl kommunen uppnått medarbetarperspektivet, vilket är jättebra och kommunen ser där vad som behöver rättas till och arbetas mer med. Respondent 3 menade att det var svårt att hålla isär alla begrepp, värdegrund, måluppfyllelse, vision, strategi, perspektiv och att omsätta dessa i praktiken tyckte alla respondenter var en svår balansgång.

När vi i vår studie drar paralleller till Kaplan & Norton (2001) har kommunen i vår studie svårt att se de svårigheter de står inför då varken vision eller det medarbetarperspektiv som finns är väl implementerade i verksamheten och inte kända av medarbetarna. Svårigheter finns med oengagerade och icke delaktiga medarbetare. Det är egentligen inget svårt att se och vi tolkar att om kommunen var mer aktiva i att implementera visionen och medarbetarperspektivet skulle de kunna ha en långsiktig och mycket hållbar personalstrategisk plan inför framtiden.

5.3 Hur skapa långsiktiga och hållbara personalstrategier inom kommunen

Respondent 4 menar att genom att följa upp finansiella och icke finansiella parametrar skulle kommunen kunna skapa långsiktiga och hållbara strategier på personalområdet. Respondent 4 menar vidare att personalförsörjningsplanen inte är långsiktig nog och respondenten anser vidare att kommunen borde titta på en annan styrmodell då balanserat styrkort kanske inte är optimal när det kommer till vara sig offentligverksamhet samt personal. Respondent 1 menar att kommunen alltid tittar på hur kommunen skall kunna skapa och genomföra långsiktiga personalstrategier, men kan inte på något sätt beskriva hur kommunen tänkt eller hur kommunen skall tänka i denna komplexa fråga. Respondent 1 anser vidare att kommunen gör allt de kan för att skapa långsiktighet i alla former av planering. Respondenten gör gällande att för att skapa långsiktighet behöver kommunen en stabil politiskmajoritet.

Respondenterna ser vissa problem på området då det finns ekonomiska ramar och att verksamheten måste låta ekonomin komma i första hand när det gäller långsiktiga och hållbara strategier inom personal området. Olve, Roy & Wetter (1999) rekommenderar att kommunen breddar det finansiella perspektivet, vilket gör att kommunen har möjlighet att få en helhetsbild av egna resurser.

Här anser vi i vår studie att det är uppenbart att ser kommunen helheten finns det stora möjligheter att skapa gå vidare mot hållbara och långsiktiga personalstrategier. Likt Hallgärde & Johansson (1999) tyder vår studie på att det finns kritiska framgångsfaktorer inom den kommunala verksamheten, och att dessa är; prestationsökning, kostnadsreduktion samt kapitalutnyttjande. Ericsson & Gripne (2004) menar att genom dessa framgångsfaktorer kan valen av perspektiv vara avgörande för kommunen att nå framgång och långsiktiga personalstrategier.

Respondent 7 menar att för att kunna skapa en långsiktig strategi inom personal området känns ekonomin begränsande, och gör det svårare att se långsiktigt. *"Ekonomin har länge varit dålig i vår kommun, så långsiktighet är inte ett ord som används så ofta i sammanhanget"* Respondenten menar också att om kommunen kunde skapa långsiktighet massor. Idag kan man vinna mycket. Idag präglas kommunen av kortsiktighet, och omstruktureringarna har varit många. Respondent 7 anser vidare att om kommunen kan skapa långsiktiga strategier inom alla områden inom organisationen så kan kommunen rent ekonomiskt spara både kraft och energi.

När vi i vår studie tolkat in de svar från respondenterna, kan vi se och dra paralleller till Niven (2008) där han talar om hur den kommunala verksamheten når sina delmål och på så sätt minimerar kostnaderna effektivt. Det är där den långsiktiga personalstrategin kommer in och det är uppenbart att om kommunen satsar lite på att planera, uppfölja och utvärdera sin personalstrategiska plattform så vinner kommunen tid och pengar. Kaplan & Norton (2001) menar att genom att skapa långsiktiga strategier kan organisationen i enlighet med det balanserade styrkortet uppnå både de finansiella och icke finansiella värdena för kommunen.

Respondenterna visar på uppgivenhet. Respondent 5 menar att om kommunen tittar på omvärlden gör noggrann uppföljning och skapar de ekonomiska förutsättningarna så kan det skapa en långsiktig och hållbar personalstrategi som blir ett värde för kommunen. Respondenten anser vidare att här har kommunen massor att vinna, kommunen vinner både ekonomisk och i förtroende både av anställda och av medborgarna. Det i sig kan skapa vinster för kommunen och respondenten påtalar att skapar kommunen en långsiktig personalförsörjningsplan visar kommunen på framtidstro och inger hopp till de redan anställda inom kommunen. Respondent 5 kommer fram till att en långsiktig personalstrategi gynnar inte bara kommunen i sig utan ger även omgivningen en hint om att här arbetas det strategiskt och långsiktigt och här kan kommunen göra ekonomiska vinster.

Respondent 2 säger sig ha hört att det borde finnas medarbetarkontrakt och att det kan skapa bättre och långsiktigare personalstrategier, att genom medarbetarkontrakt skapas mer och fler engagerade och delaktiga medarbetare.

Respondenten anser vidare att det är ett måste för kommunen att börja titta på detta då det i dag inte känns som kommunen alls är särskilt långsiktig i sina strategiska tankar. Respondent 1 återkommer till den politiska viljan att skapa långsiktighet men att kommunen idag saknar medel för att arbeta med detta fullt ut. Respondent 2 menar att genom att skapa långsiktiga strategiska planer för personalfrågorna inom kommunen kan det skapa värden långt mer värdefulla än de som finns idag. Respondent 2 menar att kommunens intention är god men att kunskapen om hur man skapar långsiktighet är för dålig och behöver utvecklas. Respondent 2 anser att kommunen behöver titta mer på hur organisationen skapar långsiktig verksamhetsplanering då detta ligger i tiden och kommunen behöver detta för att få ett större förtroende från både medborgare och medarbetare.

Inom den kommunala verksamheten måste organisationen arbeta aktivt med omvärldsbevakning och se sin egen konkurrensutsatthet. När vi i vår studie har tolkat in våra respondenter drar vi paralleller till Ericsson & Gripne (2004) som menar att kommunen måste aktivt arbeta med omvärldsbevakning och veta hur konkurrensutsatt kommunen är för att på sådant sätt kunna lägga fokus på rätt saker. Kommunen måste arbeta för att hela tiden förbättra sig själv och arbeta effektivt med sin omvärld och kommunikationen inom och utanför organisationen. Övriga respondenter delar respondent 2 och dennes tankar. Respondenterna anser också att kommunen måste se mer långsiktigt på personalplaneringen inom kommunen, för att på så sätt skapa värden och utvecklas som kommun.

För att skapa utveckling inom kommunen menar vi i vår studie att kommunen behöver optimera sina interna resurser vilket även Kaplan & Norton (1999) talar om. Om kommunen utvärderar och följer upp och anpassar sina egna strategier efter marknaden, kan de skapa ett ökat värde inom den egna organisationen (Kaplan & Norton, 1999) (Niven, 2008). Ser man till de teorier som finns inom området är en långsiktig planering ett av de viktigaste elementen för att kunna skapa en personalstrategi som håller för framtiden.

Respondenterna menar vidare att om det hade funnits någon form av långsiktighet hade kommunen kanske kunnat undvika de varsel inom vissa verksamheter, om kommunen planerat noggrant och långsiktigt hade kanske vissa verksamheter kunna räddats. Respondent 6; ” *Att tänka långsiktigt är ju inte raketforskning, att tänka långsiktigt är ett ansvarsfullt ledarskap*”

5.4 Uppföljning och utvärdering

5.4.1 Uppföljning

Respondent 2 menar att det sker uppföljning av olika aktiviteter i beslutsstödsystemet. Kommunen följer upp resultatmått via olika former av aktiviteter, aktiviteterna kräver åtgärder och dessa analyseras utifrån verksamhetens mål. Respondenterna är nöjda med de mått på resultat kommunen har. Respondent 3 ansåg att resultat måtten är komplicerade att använda sig av. Respondenten ansåg att resultatmått är väldigt komplicerade att använda och att det är svårt att formulera något bra som mäter det som kommunen faktiskt vill mäta; *“Jag är lite skeptisk till om styrmodeller som syftar att tjäna pengar leder fram till ett mervärde för medarbetarna”* (Respondent 3). De tre respondenterna 1, 2 och 3 har samma uppfattning kring det facto att politikerna styr vilka resultatmått och perspektiv som finns inom det balanserade styrkortet.

Flera respondenter menar att det är stort sagt omöjligt för en tjänsteman att ändra de resultatmått som politiken satt upp. De menar även att de kan om vill lägga till resultatmått som är relevanta för den verksamhet man företräder. Tittar på den långsiktiga visionen kommunen har så anser respondent 4 att de resultatmått som kommunen använder idag skall vara konstant under en längre tid, detta för att kommunen enklare ska kunna se förändring över tid. Respondent 2 beskriver hur kommunen följer upp idag, för kommunen som koncern så sker uppföljningen en gång i månaden. Det finns annars verksamheter som följer upp sitt resultat fyra gånger i månaden. Inom ledningsgruppen så sker ett antal gemensamma strategiska aktiviteter, dessa följs upp vid varje ledningsgruppsmöte.

Här menar Kaplan & Norton (2007) att uppföljning av styrkortet är viktig av flera anledningar, ett av de viktigaste är att utvärdera och utveckla medarbetarna och kontrollera verksamheten. Respondenterna anser att det är politikerna som använder sig av de utvärderingar kommunen gör inom de olika verksamheterna. Vikten av utvärdering menar Kaplan & Norton (2007) är för att förutspå framtiden genom att se dåtiden och dess brister. Här kan organisationen samla kraft inför framtiden och där är uppföljning och utvärdering är det viktigaste verktyget. Denna form av uppföljning sker för att skapa förutsättningar för förbättringsarbetet inom olika verksamheter och i hela kommunen.

Respondent 7 anser att den uppföljning och utvärdering av de olika aktiviteter kommunen arbetar med är relevanta och de beskriver på ett bra sätt hur verksamheten fungerar. Respondent 6 anser att medarbetarna kan följa aktiviteterna som gäller personalfrågorna och på sådant sätt får de en inblick i gången och hur kommunen arbetar med personal relaterade frågor; *”Min personal tycker att vi följer upp på ett bra sätt, när det gäller arbetsmiljöstrategiska frågor”* (Respondent 6). Respondent 4 beskriver sitt arbete med uppföljning som ett led i utvecklingen och som en bit på väg. Respondenten menar vidare att det finns olika vägar att gå och vår kommun har valt att gå denna väg med balanserat styrkort som styrmodell. Vidare så talar respondent 4

om att personalförsörjningsplanen är en utopi i en del verksamheter, och dess mål är högst ställda; "Inom mitt verksamhetsområde finns det inte utrymme att enbart anställa utbildad personal" (Respondent 4). Respondent 2 menar att det finns vissa svårigheter och anser att återkoppling till medarbetarna är en; "När medarbetarna har lyft ett problem och jag som chef skall lyfta detta vidare kan jag villigt erkänna att jag inte kan vet om det går vidare direkt utan fastnar på vägen" (Respondent 2).

Kaplan & Norton (2001) menar att om kommunen formulerar strategin skall den vara väl implementerad hos medarbetarna vilket kan få till följd att kommunen i ett tidigt skede kan upptäcka eventuella förändringar som kan komma att påverka organisationen. Här anser Kaplan & Norton (2001) att två av de instrument kommunen kan använda sig av är uppföljning och medarbetarna. Kan kommunen göra medarbetarna involverade i förändringsarbetet och får medarbetarna att delge sina åsikter kring olika former av förändringar så kommer kommunen att vinna i hållbarhet och effektivitet. När kommunen senare följer upp styrkortet så kommer resultatet att vara mer i linje med kommunens vision och mål.

Även respondent 7 pekar på att det finns luckor i arbetet med att följa upp och utvärdera. Kommunen använder sig i dag av SCB statistik och medarbetarenkäter, ekonomiska rapporter för att följa upp de olika perspektiven, vilket alla respondenter anser vara lite för enkelt och svårigheten är att ex. medarbetarna svarar efter hur de tror arbetsgivaren önskat de svarat. Respondenterna anser att det finns stora svårigheter med detta sätt att följa upp och respondent 3 menar att detta styrsystem som balanserat styrkort inte ens borde användas inom kommunen.

Kaplan & Norton (2001) menar att uppföljning gör det möjligt för chefer att ge sina medarbetare feedback på arbetet de utfört och utför, här kommer det balanserade styrkortet in och kan möjliggöra kommunikationen inom kommunen. Skapar kommunen en kultur där medarbetarna är delaktiga i de diskussioner som rör verksamheten, då har kommunen börjat använda det balanserade styrkortet på ett sätt som får organisationen gå framåt med uppföljning av de olika verksamheterna (Kaplan & Norton, 2001).

5.4.2 Utvärdering

Respondent 1 och 2 anser att det finns en samsyn inom kommunkoncernen och cheferna utvärderar sin verksamhet löpande. Respondent 5 menar att den löpande utvärderingen av verksamheten inte fungerar tillfredställande då arbetsbelastningen är för stor och att tid till reflektion inte finns i den utsträckning respondenten önskar; "*Jag skulle vilja kunna utvärdera min verksamhet ofta och med mer tydlighet*"(Respondent 5). Respondent 5 menar vidare att hen inte får tillräcklig möjlighet till utvärdering på det sätt som önskas, utan man bjuder in med armbågen och inväntar medarbetarenkäter. Detta anser flera respondenter är ett stort problem inom organisationen och respondenterna anser vidare att

utvärdering är av vikt och kan skapa ökade förutsättningar till långsiktighet inom organisationen. Respondent 6 tycker att kommunen tydligare borde visa på hur verksamheten skall utvärdera sin verksamhet och anser vidare likt övriga att tiden till reflektion och utvärdering av verksamheten inte finns i tillräcklig utsträckning.

Här menar Sveriges kommuner & landsting (2013) att anslagsfinansiering bygger på förbrukning och utfall, kommunen kan genom att utvärdera utfallet nå ett effektivt och långsiktigt strategiskt mål för alla sina verksamheter. Här kan kommunen utvärdera och se utfallet för medarbetarperspektivet och med detta skapa en effektiv och långsiktig personalstrategi som följer visionen och målen för verksamheten. Använder kommunen utvärdering av sitt styrkort på rätt sätt så kommer kommunen att skapa nya värden och på så sätt öka de finansiella och icke finansiella målen för verksamheten (Sveriges kommuner & landsting, 2013).

Respondenterna gemensamt anser att kommunen utvärderar för utvärderandet skull och inte för att skapa förutsättningar till ett långsiktigt och effektivt arbetssätt. Respondent 7 visar på otillräcklighet och påvisar att om tid funnits så hade kommunen kanske kunnat undvika vissa oförutsagda förändringar och sparat både tid och pengar. Respondent 7 menar vidare att om kommunen arbetat på ett effektivare sätt med uppföljning och utvärdering så kunde kommunen undvikit situationer som kortsiktighet inom vissa verksamheter.

Kaplan & Norton (2007) anser att uppföljning av det balanserade styrkortet är otroligt viktigt då det möjliggör för organisationen att utvärdera arbetet som medarbetarna utfört för att kunna se vad som var bra och vad som var mindre bra. Om personer inom organisationen anser att de inte ser effekterna av utvärdering och uppföljning så har något gått fel och kommunen måste tänka om. Kaplan & Norton (2007) menar vidare att utvärderar kommunen verksamheten så kan kommunen se komplexiteten i organisationen, även konstatera fel och brister, men även se hur organisationen utför sina uppdrag gentemot medborgarna och på detta sätt skapa bättre underlag för beslut inom organisationen.

Respondent 1 delar inte alls den uppfattning som flertalet av de övriga respondenterna. Respondent 1 anser att politiken har gett tydliga direktiv om hur respondenterna skall följa upp sin verksamhet, hen anser vidare att det finns tid till reflektion bland cheferna och det finns tid till reflektion av verksamheten samt tid för uppföljning och utvärdering. Samtliga respondenter anser att de vill få medarbetarna mer involverade och engagerade i uppföljning och utvärdering av sina respektive verksamheter. Respondenterna anser vidare att mer tid till reflektion kring den egna arbetssituationen för medarbetarna borde införas. Respondent 6 menar att om medarbetarna blir mer medvetna kring balanserat styrkort och medarbetarperspektivet så kan kommunen vinna både ekonomiskt och i förtroende från medarbetarna för kommunen som koncern.

Kaplan & Norton (2007) menar att organisationen måste vara i ständig uppföljning när det kommer till organisationens resultat och mål för de balanserade styrkort. Organisationen kan visa på sina mål och resultat löpande för sina medarbetare genom mail, intranät, anslagstavlor eller nyhetsbrev (Kaplan & Norton, 1999). Kommunen behöver arbeta vidare för att skapa förtroende hos medarbetarna och hos medborgarna och där kommer utvärdering av verksamheten in som en viktig del. Kommunen kan genom att bli öppen och utåtriktad skapa värden både inom och utanför organisationen och med det höja förtroendet både hos medarbetare och hos medborgare.

Respondent 4 menar att idag skiljer det sig i förtroende för arbetsgivaren beroende på vart i koncernen medarbetarna arbetar och det anser respondenten är djupt olyckligt. Respondent 1 menar att förtroendet för arbetsgivaren är stort, det har medarbetarenkäten visat på de senaste åren. Respondent 5 påtalar att medarbetarenkäten inte är sanningen utan kommunen kan tolka den hur kommunen vill och beroende på vem som tolkar så får man de svar man vill; *"Medarbetarenkäten känns förlegad och jag hoppas de hittar en annan väg att följa upp och mäta personalens upplevelser"* (Respondent 5).

Kaplan & Norton (2001) anser att om den formulerade medarbetarstrategin är väl implementerad hos medarbetarna och används i deras dagliga arbete kan kommunen snabbare upptäcka förändringar som kan komma att påverka arbetet och medarbetarna inom organisationen. Kaplan & Norton (2001) menar vidare att medarbetarna bör ges möjligheter till delaktighet och deltagande i arbetsplatsens förändringsarbete för att på så sätt skapa förtroende för kommunen som arbetsgivare och för att få medarbetarna att känna sig värdefulla för arbetsgivaren.

6 Diskussion

Enligt Niven (2008) är det svårt att definiera vad ett balanserat styrkort har för inverkan på organisationen. Under vår studie har vi med önskvärd tydlighet blivit påmind om hur svårt det kan vara med balanserat styrkort och dess inverkan inom offentlig verksamhet. Lika så är det svårt att se hur uppföljning kan ge och skapa värden för organisationen.

I vår studie så kan vi se likt Kaplan & Norton (2001) att det balanserade styrkortet är ett övergripande verktyg som används som ett hjälpmedel för att organisera och omvandla verksamhetsidéen visionen och strategin till ett mått för utfallet inom organisationen. Det balanserade styrkortet kan om det används på rätt sätt hjälpa kommunen att organisera avdelningar aktiviteter medarbetare. Genom studien har vi sett att kommunen har ett balanserat styrkort men är dåliga på att kommunicera det ut i organisationen. Om kommunen hade använt sig av de hjälpmedel som finns till hands, ex. intranät, platsannonsering, mailfunktionen, hade kanske

medarbetarna varit kända med visionen strategin och vad ett balanserat styrkort är och vad det kan göra för organisationen.

Kaplan & Norton beskrev fyra perspektiv för det balanserade styrkortet, Thompson & Mathys (2013) beskriver det femte perspektivet. Medarbetarperspektivet som handlar om medarbetarnas medbestämmande och välbefinnande.

Kommunen som ingick i vår studie har ett medarbetar perspektiv i sitt balanserade styrkort, där kommunen beskriver att de vill vara en attraktiv arbetsgivare med kompetenta och motiverade medarbetare. Under intervjuerna så slogs vi av att de respondenter vi intervjuat enbart kan se att personalförsörjningsplanen är en strategi som kommunen har men inte efterlever. Respondenterna talar om svårigheterna och hur ekonomin styr. Ser vi författare till kommunens medarbetarperspektiv så är det inte en överraskning att kommunen har attraktiv arbetsgivare som ett ledord.

Att ordet motiverade medarbetare finns med i medarbetarperspektivet är däremot en konstig formulering och möjligen en direkt missuppfattning om vad ett balanserat styrkort skall innehålla. Att skapa motiverade medarbetare är inte svårt. Kommunen måste i enlighet med det balanserade styrkortet arbeta med en kommunicerande organisation så som det balanserade styrkortet är tänkt. Att skapa förutsättningar för medarbetarna att vilja, skapa förutsättningar för medarbetarna till delaktighet och medbestämmande inom organisationen. I medarbetarperspektivet ryms även de arbetsmiljöfrågor som rör medarbetare, och som en parentes i studien så finns ingen arbetsmiljöpolicy i kommunen. En av få policies som är lagstadgad.

Respondenterna i vår studie har visat på okunskap och dålig om än ingen kännedom om visionen och målen för kommunen, vilket är ett av de instrument som man bör vara väl informerad om som anställd i ledande position inom en kommunal verksamhet.

Kaplan & Norton (2001) talar om att det balanserade styrkortet ska möjliggöra kommunikationen inom organisationen, verksamheten kan rikta alla resurser och skapa fokus inom hela organisationen. Det är att fundera över då vi i vår studie sett att kommunikationen inte är vad den borde vara och det balanserade styrkortet är dåligt implementerat i kommunens alla verksamheter. Få har tillräckligt god kännedom om vad ett balanserat styrkort är och vad det kan användas till. Få känner till att genom att se de icke finansiella och de finansiella värdena samt de fel och brister som finns inom organisationen kan kommunen skapa långsiktiga och hållbara strategier för framtiden.

Kunde kommunen använda sitt balanserade styrkort på ett önskvärt sätt så skulle de titta på sin organisation via de fem perspektiv de satt upp i sitt balanserade

styrkort. Kommunen kan använda sig av de fem perspektiven och utifrån det och skapa strategier för att i nuet och framtiden arbeta så effektivt som möjligt.

För att skapa en hållbar och långsiktig personalstrategiskplan inom kommunen så använder man sig av medarbetarenkäter, SCB statistik för se hur det kan komma att se ut i framtiden. Under vår studie har vi sett att här finns utvecklingsmöjligheter. Kommunen skulle kunna arbeta mer med medarbetarna och ge dem möjligheten till en utvidgad delaktighet i beslut som rör deras egen verksamhet och se förändring som något positivt att ta med sig in i framtiden. Kunde kommunen skapa denna form av personalstrategiskplan där medarbetarna styr sitt arbete utifrån den vision som finns, de perspektiv kommunen statuerat i det balanserade styrkortet så kan kommunen möjligen stärka sin konkurrenssituation samt få de finansiella och icke finansiella värdena att hamna på samma nivåer under en längre period. Det balanserade styrkortet skulle om det användes på rätt sätt, underlätta för kommunens alla verksamheter.

Pandey (2005) menar att medarbetare kan förstå en strategisk plan och länka den till det egna arbetet. Och om kommunen började tänka mer i de banorna så kan de skapa fler värden samt öka sitt förtroendekapital både hos medarbetarna och hos medborgarna. Det balanserade styrkortet förenklar för kommunen när det kommer till uppföljning och utvärdering.

I vår studie har vi sett att den uppföljning kommunen arbetar med när det kommer till det personalstrategiska arbetet är medarbetarenkäter. Ett val som kommunen borde fundera över då medarbetare inte känner sig säkra på om de är anonyma trots att de faktiskt är det. Sammanfattningsvis kan man säga att respondenterna anser att med ökad uppföljning och utvärdering av hela verksamheten så finns möjligheterna till att se till den gemensamma resursen som de flesta av respondenterna påtalar. Respondenterna anser vidare att medarbetarenkäter inte alltid är till godo för verksamheten utan kan skapa felaktiga värderingar av materialet i stort. Medarbetare är ofta rädda att anonymiteten inte är vad kommunen beskriver den som. Medarbetarna svarar ofta utifrån vad de tror kommunen vill veta. Där av anser flertalet respondenter att en medarbetarenkät inte är representativ och ett material kommunen kan generalisera utifrån. Respondenterna har inga svar på hur de skulle vilja utvärdera och uppfölja men respondenterna påtalar vikten av detta för att skapa möjligheter att vara en god arbetsgivare som medarbetarna har förtroende för.

Om kommunen ansträngde sig att skapa en organisation som kan kommunicera på alla nivåer inom kommunen så skulle kommunen på så sätt få ett bättre underlag när de skall skapa nya och långsiktiga personalstrategiska mål inom kommunen. Kommunen är en hierarkisk organisation som alltför ofta inte är förlåtande utan arbetar efter politiska beslut. Dessa politiska beslut är inte alltid i samklang med verksamheten. Om kommunen i större omfattning lärde av medarbetarna och skapade förutsättningar för medarbetarna att i dialog med politiken skapa de

personalstrategiskamålen, skulle kommunen vara mer konkurrenskraftiga inför omvärlden och framtiden.

Pandey (2005) menar att det balanserade styrkortet skapar logik, och kan genom logiska förklaringar och en mer kommunikativ organisation skapa förutsättningar för personalstrategiska mål som är i samklang med medarbetarnas behov och kommunens behov vad gäller finansiella och icke finansiella styrkor har kommunen massor att vinna.

Uppföljning och utvärdering av det balanserade styrkortet är viktigt och när det kommer till medarbetarperspektivet är det oklart om kommunen verkligen inser att det är av största vikt att utföra uppföljning och utvärdering av sitt balanserade styrkort för att få så korrekta och riktiga värden att arbeta vidare med.

I vår studie kan vi konstatera att balanserat styrkort inte är ett bra val när det kommer till modell att styra en kommuns finansiella och icke finansiella värden. Det finns många svårigheter, ett balanserat styrkort måste anpassas utifrån den verksamhet den finns inom. Kommunen vi har använt oss av i vår studie har fem perspektiv i sitt balanserade styrkort helt i enlighet med hur forskare idag ser på balanserade styrkort inom offentlig verksamhet. Vi författare har funderat och tänkt, har kommunen verkligen användning av sitt balanserade styrkort eller borde kommunen byta styrmodell.

Ericsson & Gripne (2004) menar att en kommuns problemområde ofta är det att medarbetarna och cheferna inte har kännedom om visionen och de mål som finns för verksamheten. Kommunen vi utfört vår studie i är i samma situation och om vi tolkar respondenterna så har kommunen skapat ett medarbetarperspektiv för att visa på sin goda vilja att vara en bra arbetsgivare. Dock är denna inte känd av medarbetarna och den är inte implementerad på ett gynnsamt sätt. Vikten av att kommunen implementerar sin vision sina mål och sina perspektiv hos medarbetarna är stor.

Kommunen tänker ofta koncerntänk, men i en icke vinstdrivande verksamhet så är svårigheterna större än inom privat sektor. Den privata sektorn utgår ifrån vinstmarginaler vilket inte är möjligt inom den offentliga sektorn som är beroende av skattemedel och att verksamheten inte går med "vinst". Kommunen måste återinvestera sina medel i verksamheten och den privata sektorn kan göra vinstutdelning till aktieägare. Skillnaderna är stora och i vår studie har vi kommit fram till att en kommun inte är gynnad av att använda sig av balanserat styrkort för att skapa sina värden.

När det kommer till att skapa personalstrategiska mål så är balanserat styrkort inte något som gynnar kommunen. Kommunens mål och visioner förändras med intervaller om fyra år, för att skapa hållbara och långsiktiga personalstrategiska mål genom uppföljning och utvärdering krävs ett längre tidsperspektiv än fyra år.

7 Slutsats

I vår studie har vi sett att balanserat styrkort inte är att föredra när det gäller kommunal verksamhet. Vår studie visar på att användningen av balanserat styrkort inom den kommunala verksamheten som ett instrument för strategiskt och värdeskapande arbete är i stora drag obefintligt. Kommunen använder sig inte av det balanserade styrkortet som det är tänkt att användas, utan det verkar mer vara en pappersprodukt och inte är ett levande dokument. I vår studie har vi förstått att balanserat styrkort som instrument egentligen är ett bra instrument om det används på rätt sätt, utvärderas och uppföljs löpande under verksamhetsåret och står på en långsiktig grund. Svårigheterna för en kommun kan dels vara att det är en politisk styrd organisation, dels svårigheterna i att implementera det balanserade styrkortet i hela organisationen. Om vi ser till svårigheterna i implementeringen så anser vi att det måste bli mer tydligt hur kommunen arbetar med balanserat styrkort, hur kommunen genom uppföljning och utvärdering faktiskt kan skapa hållbara och långsiktiga strategier. Slutsatsen i vår studie blir att om kommunen har viljan, tålamodet och vågar tänka långsiktigt som de utger sig för att göra i sin vision så har kommunen ett instrument för att skapa hållbara och långsiktiga strategier inom hela organisationen. Det gäller för kommunen att våga använda det balanserade styrkortet på det sätt som det är tänkt och kommunen måste skaffa sig kunskap för att kunna använda det balanserade styrkortet på rätt sätt. Ur personalstrategisk synvinkel så är dagens balanserade styrkort en strategisk vision som är svår att både följa upp och utvärdera på ett för verksamheten gynnsamt sätt.

8 Framtida forskning/studier

Vi anser att det balanserade styrkortet är bra att använda som kommunikationsmedel för både interna och externa intressenter, vilket till viss del var fallet i vår uppsats. Vi tycker att det vore intressant med vidare studier angående hur kommunala verksamheter tillämpar sig av det balanserade styrkortet som kommunikationsmedel. Då vi såg att strategin inte var central och iögonfallande på samma sätt som i teorin anser vi att vidare studier kring detta område skulle vara berikande då det lyser med sin frånvaro just inom icke vinstdrivande verksamheter. Att göra en djupgående forskning gällande det balanserade styrkortsarbetet inom en kommunal verksamhet med ett specifikt fokus på andra perspektiv än det ekonomiska skulle vara givande, då ekonomiperspektivet ofta är det centrala i styrkortsarbetet. Ett annat förslag på vidare forskning är att göra fallstudier på andra liknande kommuner för att ha möjlighet att jämföra deras arbete med balanserat styrkort och se hur de tillämpar det som ett strategiskt managementsystem samt se om arbetet särskiljer sig från vårt ärende.

Referenslista

- Bjereld, Ulf, Demker Marie, Hinnfors Jonas. (2009). *Varför vetenskap, om vikten av problem och teori i forskningsprocessen*. 3:e uppl. Studentlitteratur AB
- Bryman, Alan (2012) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Andra upplagan. Malmö: Liber AB.
- Bryman, A., Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi.
- Boxall, P.& Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3rd edition uppl.). London: Palgrave.
- Denscombe, Martyn. (2009) *För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2:a uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Ericsson, B., & Gripne, A. (2004). *Att införa balanced scorecard i kommunalverksamhet*. 2:a uppl. Malmö: Kommentus Förlag
- Gilje, N. & Grimen, H. (2003). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. 8:e uppl. Uddevalla: Daidalos AB.
- Hallgårde, U., Johansson, A. (1999). *Att införa balanced scorecard - En praktisk vägledning*. 1:a uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Iselin, E. R., Lokman, M. & Sands, J. (2008). The effects of the balanced scorecard on performance – The impact of the alignment of the strategic goals and performance reporting. *Journal of General Management*, 33 (4)
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., Svensson, P. (1999). *The balanced scorecard: från strategi till handling*. 1:a uppl. Oskarshamn: Tryckeri AB Primo.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000). *Having trouble with your strategy - Then map it*. Harvard Business Review
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001). *The strategy focused organization – How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. 1:a uppl. The United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2007). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. *Business Harvard Review*, 85 (7/8)
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2:a uppl. Liber AB: Hungary.
- Larsson, Sam, Lilja, John & Mannheimer, Katarina (2010) *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur AB
- Moullin, M. (2009). *Public Sector Scorecard*. Nursing Management,

- Niven, P, R. (2008). *Balanced Scorecard step-by-step for governments and non profit agencies*. 2:a uppl. John Wiley & Sons Inc: New Jersey.
- Olsson, Eric (2009) *Praktisk kunskap i socialt arbete – om naiva teorier i mötet med klienten*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Olve, N.-G., Roy, J., & Wetter, M. (1999). *Balanced scorecard i svensk praktik*. 3:e uppl. Kristianstad: Liber.
- Olve, N-G., Petri, C-J., Roy, J., & Roy, S. (2003). *Framgångsrikt styrkortsarbete - Metoder och erfarenheter*. 1:a uppl. Kristianstad: Liber.
- Pandey, I. M. (2005). *Balanced scorecard: Myth and Reality*. Vikalpa: The Journal for Decision Makers
- Selden, S., & Sowa, E.J. (2011). *Performance management and appraisal in human service organizations: Management and staff perspectives*. Public personnel management
- Socialstyrelsen. (2007). *Resursfördelning och prioriteringar inom Socialtjänsten*. ISBN 978-91-85483-77-8. Artikelnr: 2007-110-19.
- Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). (2010). *Vad är kommunal självstyrelse?* [Hämtad: 2016-02-07]
- Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). (2013). *Kvalitetssäkrad Valfärd. Sex röster om utvärdering och uppföljning*. [Hämtad: 2016-02-07]
- Yin, R. K. (2008) *Fallstudier: design och genomförande*. 1:a uppl. Ljubljana: Liber AB.
- Zimmerman, J. (2009). *Using a Balanced Scorecard in a Nonprofit Organization*. Nonprofit world

1 Frågeformulär

Bakgrund

1. Vad har du för bakgrund?
2. Ålder?
3. Hur länge har du arbetat inom organisationen?
4. Hur ser din ledarroll ut idag? Hur många är du chef över?
5. Hur länge har du varit chef?

Balanserat styrkort

1. Hur tolkar du innebörden av ett balanserat styrkort?
2. Var har du erhållit denna kunskap?
3. Vilket intresse har du av att få kunskap och vara medveten om det balanserade styrkortet?
4. Har ni anpassat styrkortet till er verksamhet?
5. Hur och på vilket sätt har ni anpassat styrkortet?

Strategi och vision

1. Vilken vision arbetar kommunen efter?
2. Vad anser du om denna vision? varför tycker du så?
3. Hur kommuniceras visionen inom verksamheten?
4. Hur viktigt är det att känna till visionen i ditt arbete? varför?
5. Vilka personalstrategier använder ni för att uppnå visionen?
6. Vad tycker du om dessa?

Uppföljning och utvärdering

1. Hur arbetar ni med uppföljning av det balanserade styrkortets perspektiv?
2. Hur ofta uppföljs och revideras dessa? varför?

3. Hur får du individuell uppföljning av ditt arbete?
4. Vad tycker du om uppföljningen? Varför?
5. Hur kan dina förslag förändra verksamhetens sätt att arbeta?
6. Hur sker samarbetet med kommunens verksamheter?

Tack för din medverkan, vi ber att få återkomma för eventuella kompletterande frågor

Malin Lundmark h13mallu@du.se

Peter Magnusson h13pemag@du.se

Missivbrev

Hej!

Vi är två studenter från Personal- och arbetslivsprogrammet vid Högskolan Dalarna som nu är inne på vår sista termin och arbetar just nu med examensarbetet. Vi har valt att fokusera vårt examensarbete på att utvärdera och uppfölja balanserade styrkort inom den kommunala verksamheten.

Vårt syfte med denna utvärdering och uppföljning är att ta reda på er deltagares uppfattning om balanserade styrkort och möjligheterna till uppföljning och utvärdering för att skapa hållbara personalstrategier inom den kommunala verksamheten.

Vi har fördjupat oss i forskning och litteratur kring det aktuella ämnet, men har också för avsikt att ta hjälp av er respondenter genom intervjuer som kan vara värdefullt för denna utvärdering. Intervjun kommer att bestå av 22 frågor och vår förhoppning är att en givande diskussion kommer att uppstå. Intervjun beräknas ca.60 minuter och vi hoppas att du har möjlighet att delta i vår undersökning. Vid intervjun kommer vi att ta hänsyn till Forskningsetiska principer. Detta innebär att deltagandet är frivilligt och om du så skulle vilja så kan du när som avbryta intervjun och därmed ditt deltagande. Ditt deltagande kommer att behandlas konfidentiellt och resultatet kommer enbart att användas i forskningsändamål.

Om ni har några frågor eller funderingar är ni välkomna att kontakta oss eller vår handledare för mer information.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar

Malin Lundmark	h13mallu@du.se
Peter Magnusson	h13pemag@du.se

Handledare:

Mårten Hugosson

mhu@du.se