

# Kontextualisering av balanserad styrning på divisionsnivå i en offentlig organisation

*En fallstudie av Norrbottens läns landsting*

Elin Andersson  
Emil Storvall  
2014

Civilekonomexamen  
Civilekonom

Luleå tekniska universitet  
Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle





Företagsekonomiskt examensarbete, Luleå tekniska universitet

# Kontextualisering av balanserad styrning på divisionsnivå i en offentlig organisation

*En fallstudie av Norrbottens läns landsting*

Författare: Elin Andersson & Emil Storvall

Handledare: Johan Sandström

Luleå 2014



# ABSTRACT

---

The private sector has always looked for ways to make their business more effective and increase their profitability; this has led to development of new performance management models. During the early 1990s, the non-profit organizations started to look to the private sector and their performance management models with hopes of being able to make their organizations more effective. This new trend of non-profit organizations adopting management models developed for the private sector came to be called New Public Management. Perhaps the most common performance management model public organizations seem to embrace is the Balanced Scorecard. The fact that many Swedish public organizations choose to implement Balanced Scorecard is known. With this study, we intended to examine what happens to the Balanced Scorecard in a organization after it has been implemented. The purpose of this study was therefore to describe how divisions in a Swedish county council adapt and translate the Balanced Scorecard when the model travels down in the organization and explain what factors influence this adaptation and translation process. Since the County Council, Norrbottens läns landsting, implemented the Balanced Scorecard during 2013-2014, it gave us a unique opportunity to follow an implementation process up close. After a review of previous research and theories, we chose to use the institutional theory, more specifically the translation theory and its rules for decontextualizing and contextualizing as our explanatory theory. These theories was then compared with the extensive empirical evidence we collected through interviews with several managers at the division level and one manager of the highest county management in our chosen County Council. We also examined all the scorecards from all levels of the organization. The results showed that, although the idea was that a unified model was to be introduced throughout the organization, transformation of the model occurred when it was broken down and translated into the various divisions and that the model differ between divisions. The study's conclusions are that the context where the model is introduced affects how the model will be shaped. And that the internal contacts that occur between divisions within the organization affect how the model is shaped.



# SAMMANFATTNING

---

Den privata sektorn har alltid sökt efter metoder för att effektivisera sin verksamhet och öka sin lönsamhet, detta har lett till att ekonomistyrningsmodeller har utvecklats. Sedan början av 1990-talet har även de icke-vinstdrivande organisationerna börjat snegla på den privata sektorns styrmodeller med en förhoppning om att kunna effektivisera sina organisationer. Denna nya trend med icke-vinstdrivande organisationer som anammar styrmodeller utvecklade för den privata sektorn kom att kallas New Public Management. Den kanske vanligaste styrmodellen de offentliga organisationerna tar till sig är The Balanced Scorecard eller balanserad styrning som den heter på svenska. Att många svenska offentliga organisationer väljer att implementera balanserad styrning är känt, däribland svenska landsting. Med denna studie har vi undersökt vad som händer med styrmodellen i organisationen efter att den har implementerats. Syftet med studien blev således att beskriva hur divisioner inom ett svenskt landsting anpassar och översätter det balanserade styrkortet när styrmodellen reser ner i organisationen, samt förklara vilka faktorer som påverkar denna anpassnings- och översättningsprocess. Då Norrbottens läns landsting implementerat balanserad styrning under åren 2013-2014 gav det oss en unik möjlighet att följa en implementeringsprocess på nära håll. Efter en genomgång av teorier och tidigare forskning inom ämnesområdet valdes den institutionella teorin och mer specifikt den skandinaviskt institutionella teorin med tillhörande translationsteoretiska dekontextualiserings- och kontextualiseringsreglerna som en förklarande teori till vår studie. Denna teori jämfördes sedan med empiri som samlats in genom intervjuer med flertalet tjänstemän på divisionsnivå och en tjänsteman från landstingsledningsnivå i Norrbottens läns landsting samt styrkortet från samtliga nivåer i organisationen. Trots att tanken är att en enhetlig styrmodell ska införas i hela organisationen visade resultatet att det sker en omformning av modellen när den bryts ner till de olika divisionerna och att den balanserade styrkortet skiljer sig mellan divisionerna. Studiens slutsatser är att *kontexten som modell introduceras i påverkar hur modellen kommer att utformas* samt att *de interna kontakter som sker inom organisationen påverkar hur modellen utformas*.





# FÖRORD

---

Vi börja med att rikta ett stort tack till divisionstjänstemännen som avsatte tid för intervjuer, utan ert deltagande skulle inte vår studie varit genomförbar. Sedan vill vi även tacka budgetchefen på Norrbottens läns landsting som torts pressat tidschema var bussig och ställde upp på en inledande intervju vilket var värdefullt för oss vid det fortsatta arbetet.

Vidare vill vi såklart tacka vår handledare Johan Sandström som under denna termin har gett oss en ovärderlig vägledning. Sist men inte minst vill vi tacka våra kurskamrater som har kommit med fin konstruktiv kritik för att hjälpa oss att utveckla vår studie.

2014-05-27

---

Elin Andersson

---

Emil Storvall



# Innehållsförteckning

---

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemdiskussion	2
1.3	Forskningsfråga	3
1.4	Syfte	3
1.5	Studiens fortsatta disposition	3
<b>2</b>	<b>METOD</b>	<b>4</b>
2.1	En studie på ett djupare plan	4
2.2	Forskningsstrategi	4
2.3	Vetenskaplig ansats	4
2.4	Litteraturstudie	4
2.5	Undersökningsmetod	5
2.6	Urval av aktörer	5
2.7	Informationsinsamlingsmetod	6
2.8	Metod vid bearbetning och analys av informationen	7
2.9	Studiens trovärdighet och äkthet	8
<b>3</b>	<b>THE BALANCED SCORECARD</b>	<b>9</b>
3.1	The Balanced Scorecard som mätsystem	9
3.2	De fyra perspektiven	9
3.2.1	Orsak-verkan samband	10
3.3	”Cockpit-styrkort”	10
3.4	The Balanced Scorecard som styrmodell	11
3.5	Kritik mot the Balanced Scorecard	12
3.6	Balanserad styrning	13
3.6.1	Balanserad styrning i offentliga organisationer	14
<b>4</b>	<b>TEORETISK REFERENS RAM</b>	<b>16</b>
4.1	Val av teori	16
4.2	Den nyinstitutionella teorin	16
4.2.1	Löskoppling	17
4.3	Skandinavisk institutionell teori	17
4.3.1	Imitation	18
4.3.2	Redigering	19
4.4	Translationsteori	20
4.4.1	Dekontextualisering	20
4.4.2	Kontextualisering	20
4.4.3	Inskrivningsregler	21
4.4.4	Översättnings- och omformningsregler	22
4.5	Sammanfattande teorimodell för fortsatt forskning	23
<b>5</b>	<b>EMPIRI</b>	<b>25</b>
5.1	Norrbottens läns landsting	25
5.1.1	Balanserad styrning i Norrbottens läns landsting	26

5.2	Sändarsidan av den balanserade styrningen.....	26
5.3	Mottagarsidan av den balanserade styrningen.....	29
5.3.1	Division Folk tandvård .....	29
5.3.2	Division Service.....	32
5.3.3	Division Länsteknik .....	36
5.3.4	Division Närsjukvård.....	38
5.3.5	Division Länssjukvård .....	41
5.3.6	Division Kultur och utbildning .....	44
<b>6</b>	<b>ANALYS.....</b>	<b>48</b>
6.1	Landstingsledningens dekontextualisering av balanserad styrning.....	48
6.2	Divisionernas kontextualisering av det balanserade styrkortet.....	49
6.2.1	Inskrivningsregler .....	49
6.2.2	Översättnings- och omformningsregler .....	50
6.3	Faktorer som påverkat översättningsprocessen.....	51
6.4	Sammanfattning och återkoppling till teorimodellen .....	53
<b>7</b>	<b>SLUTDISKUSSION.....</b>	<b>54</b>
7.1	Studiens slutsatser .....	54
7.1.1	Hur anpassas och översätts den balanserade styrningen när den bryts ner på en lägre nivå inom en offentlig organisation?.....	54
7.1.2	Vilka är de signifikanta faktorer som påverkar arbetet med anpassningen och översättningen?.....	55
7.1.3	Varför ser anpassningen och översättningen ut som den gör i offentliga organisationer? .....	56
7.2	Avslutande reflektioner .....	56
7.3	Studiens implikationer.....	57
7.4	Förslag till fortsatt forskning .....	58

## REFERENSLISTA

### BILAGA 1: Intervjuguide budgetchefen

### BILAGA 2: Intervjuguide divisionstjänstemän

# 1 INLEDNING

---

*I detta inledande kapitel börjar vi med en presentation av bakgrunden till vår studie, för att sedan diskutera oss fram till ett antal problem, forskningsfrågor och syftet med vår studie. Kapitlet avslutas med att presentera studiens fortsatta disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Styrning är ett brett begrepp och förekommer i princip varje dag inom organisationer på ett eller annat vis. Grundtanken med styrning är fokus på mål och samordning för att uppnå en hög effektivitet (Bruzelius & Skärvad, 2004, sid. 27). Ekonomistyrning är en del av det bredare begreppet styrning som innebär att styra verksamheten med hjälp av olika parametrar för att uppnå mål vilka mestadels är av finansiell karaktär (Kullvén, 2001). Målstyrning är en annan slags styrning vilken innebär att styra organisationen med utgångspunkt i tydligt formulerade mål. (Svensson, 1993).

En typ av målstyrning är styrmodellen the Balanced Scorecard (BSC). BSC är en styrmodell som introducerades år 1992 av Kaplan och Norton i skriften Harvard Business Review. Modellen är ursprungligen utformad för privata organisationer och syftar till att styra organisationen ur olika perspektiv, där perspektiven hjälper organisationen att koppla den kortsiktiga verksamhetsstyrningen med den långsiktiga visionen och strategin. Det som är utmärkande för BSC är att det finansiella perspektivet som historiskt har genomsyrat organisationers styrning kompletteras med tre icke-finansiella perspektiv, vilka är: kundperspektivet, processperspektivet och lärandeperspektivet. Inom de fyra perspektiven formuleras olika mål och mått som knyter an till den övergripande strategin vilka ska utvärderas regelbundet. (se Kaplan & Norton, 1999, sid. 17f; Olve, Roy & Wetter, 1997, sid. 21)

Trots att styrning ofta förknippas med privata organisationer har det även blivit ett allt mer vanligt förekommande fenomen i offentliga organisationer (Almqvist, 2006). Under de senaste årtiondena har det skett en omfattande förändring inom offentliga organisationers sätt att styra där de allt mer har inspirerats av hur privata organisationer styr sina verksamheter. Denna utveckling har fått namnet New Public Management (NPM) och myntades av Hood (1995) under början av 1990-talet. Almqvist (2006) beskriver NPM som en samling av idéer som är lånade från näringslivet och de privata organisationernas styrning. Denna förändring har resulterat i ett ökat krav på självstyrning där Kaplan (2001) framhäver BSC som ett väl lämpat styrverktyg för offentliga organisationer.

Med bakgrund i NPM har ett flertal offentliga organisationer däribland offentliga hälso- och sjukvårdsorganisationer under det senaste årtiondet genomgått en omfattande global omorganisering vilket har resulterat i en ökning av tillämpningen av BSC (Voelker *et al.*, 2001). Denna trend har även spridit sig till Sverige vilket har resulterat i att ett flertal landsting i landet har implementerat styrmodellen då det efterfrågas ett behov av en mer effektiv styrning (se Aidemark, 2001; Aidemark & Funck, 2009; Funck, 2007; Kollberg & Elg, 2011). I Sverige har modellen fått namnet balanserad styrning och är en försvenskad version av Kaplan och Nortons grundmodell BSC (Svenska kommunförbundet, 1998).

## 1.2 Problemdiskussion

Trots att mycket forskning tyder på att balanserad styrning i teorin borde fungera bra i offentliga organisationer (se Kaplan, 2001; Olve *et al.*, 1997) verkar det ändå vara svårt att i praktiken lyckas med implementeringen av modellen, forskning tyder på att det kan vara uppåt 70 procent av implementeringarna som misslyckas (se McCunn, 1998; Voelker *et al.*, 2001). Dahler-Larsen (2012) ser en problematik i att den offentliga sektorn har en tendens att institutionaliseras där organisationer genomför reformer på grund av att andra har gjort det istället för att basera sina beslut på kunskap om behovet i den egna organisationen. En fara med detta är att utformningen av det balanserade styrkortet och dess mått och mål kommer att baseras på någon slags schablon snarare än vad som behövs i den aktuella organisationen. För att undvika denna problematik krävs en hög grad av kompetens och insikt i organisationen hos de som ansvarar för att formulera mål och mått. (ibid)

Røvik (2008, sid. 276) nämner tre förklaringar till varför implementering av nya styrmodeller misslyckas. Den första förklaringen ligger i att styrmodeller tas in i organisationer utan att tas i bruk i den dagliga verksamheten (ibid). Detta faktum benämns löskoppling i den nyinstitutionella skolan (Meyer & Rowan, 1977). Den andra förklaringen ligger i att styrmodeller blir ”bortstötta”, vilket innebär att styrmodellerna sällas bort eftersom de inte passar in i organisationens dagliga arbete (Røvik, 2008, sid. 276). Sista förklaringen anser Røvik (2008, sid. 276) härstammar från när en styrmodell implementeras men vid tillämpning visar sig leda till oönskade effekter, det kan röra sig om att de förväntade positiva effekterna blir betydligt mindre än man hade väntat sig.

Vidare menar Røvik (2008, sid. 276) att organisationers misslyckade försök att implementera nya styrmodeller beror på att organisationerna är dåliga på att anpassa den ofta generella styrmodellen till organisationens specifika kontext. Røvik (2008, sid. 276f) anser att det är av stor vikt att organisationerna ser till att helhjärtat konkretisera styrmodellerna för att den ska ha möjlighet att bli en organisatorisk praxis. Det är viktigt att denna konkretisering av styrmodellen utträttas av personer med kompetens av både styrmodellen och den organisatoriska kontexten (Røvik, 2008, sid. 275ff). Paranjape, Rossiter & Pantano (2006) menar att en lyckad implementering av en styrmodell inte kan ske enligt en standardmodell eftersom alla organisationer ser olika ut och därför måste även implementeringen anpassas efter förutsättningarna i den specifika organisationen. Mendes, Santos, Perna och Teixeira (2012) menar att balanserad styrning är en flexibel styrmodell som är lätt att skraddarsy så att den passar in i specifika organisatoriska kontexter.

Eftersom balanserad styrning är tänkt att fungera som en hierarkisk modell är det viktigt med ett engagerat deltagande från alla nivåer i organisationer (Anund, 2009). Mycket forskning har bedrivits kring hur styrmodeller anpassas och omformuleras när de implementeras i en organisation (se Sahlin-Andersson, 1996; Røvik, 2008). Men mindre fokus har lagts vid hur styrmodeller omformuleras när de bryts ner på ”lägre nivåer” i organisationer. En tidigare studie av Englund (2005) förklarar hur medarbetare i en svensk kommun arbetar med att utforma och använda balanserad styrning på enhetsnivå (Englund, 2005, sid. 17). Denna studie visade hur medarbetarna och deras sociala relationer påverkade utformningen av styrmodellen. Med vår studie önskar vi utöka kunskapen inom detta område genom att undersöka hur en styrmodell anpassas och översätts på en ”lägre nivå” inom en organisation. Men till skillnad från Englunds (2005) studie där fokus låg mer på medarbetarna inom organisationen ämnar vi studera hur organisatoriska kontexter påverkar styrmodellen och dess utformning på en ”lägre nivå” inom organisationen. Norrbottens läns landsting har precis

infört balanserad styrning i hela organisationen, detta ger oss ett unikt tillfälle att studera denna process på nära håll.

### 1.3 Forskningsfråga

- Hur anpassas och översätts den balanserade styrningen när den bryts ner på en lägre nivå inom en offentlig organisation?

### 1.4 Syfte

*Vårt syfte med studien är att beskriva hur divisioner inom ett svenskt landsting anpassar och översätter det balanserade styrkortet när styrmodellen reser ner i organisationen. Vi ämnar även förklara vilka faktorer som påverkar denna anpassnings- och översättningsprocess samt förklara varför denna process ser ut som den gör i offentliga organisationer.*

### 1.5 Studiens fortsatta disposition

- Kapitel 2** Kapitel redogör för vilken *metod* som använts genom studien.
- Kapitel 3** I tredje kapitlet presenteras styrmodellen *the Balanced Scorecard* samt hur den har översatts till den svenska versionen balanserad styrning. Sedan presenterar vi även tidigare forskning inom ämnesområdet.
- Kapitel 4** Här presenteras den *teoretiska referensramen* som ligger till grund för studien. Kapitel avslutas med vår sammanfattande teorimodell.
- Kapitel 5** Detta kapitel, vid namn *empiri*, åskådliggörs den insamlade informationen från studien.
- Kapitel 6** Innehåller vår analys av empirin med kopplingar till den teoretiska referensramen.
- Kapitel 7** Det avslutande kapitlet, *slutdiskussion*, för fram studiens slutsatser, egna reflektioner, studiens implikationer samt förslag till fortsatt forskning.

## 2 METOD

---

*Kapitlet förklarar hur vi har gått tillväga för att utföra vår studie och uppnå våra forskningsfrågor och syfte.*

---

### 2.1 En studie på ett djupare plan

Vår ambition med denna studie är att få en djupare förståelse för vårt studerade fenomen. Genom att besvara våra forskningsfrågor och syfte vill vi beskriva hur en styrmodell anpassas på en lägre nivå inom en offentlig organisation samt förklara vilka faktorer som påverkar denna anpassning. För att vi ska lyckas med detta måste vi ha möjlighet att studera detta fenomen så nära som möjligt genom att fånga intryck och upplevelser från individerna som har gjort denna anpassning av styrmodellen. Vår ambition med vår studie kan liknas med ett aktörssynsätt som Arbnor och Bjerke (1994, sid. 74) beskriver ger en möjlighet att utföra en studie på ett djupare plan. Aktörssynsättet hjälper studien att generera önskad kunskap om det studerade fenomenet med hjälp av dialog och tolkning.

### 2.2 Forskningsstrategi

För att ha chansen att tillämpa en studie på ett djupare plan behöver vår forskningsstrategi följa samma linje och hjälpa oss att studera vårt fenomen. Därför föll det naturligt för oss att tillämpa en kvalitativ forskningsstrategi. En kvalitativ forskningsstrategi beskrivs av Bryman och Bell (2004, sid. 40) som en strategi som lägger fokus vid ord och hur en individ uppfattar och tolkar sin sociala verklighet.

### 2.3 Vetenskaplig ansats

En kvalitativ forskningsstrategi kännetecknas enligt Bryman och Bell (2004, sid. 297) utav en tillämpning av en induktiv ansats. Vår studie har däremot varit en blandning mellan en induktiv och en deduktiv ansats. Bryman och Bell (2005, sid. 23) beskriver att en deduktiv ansats utgår från befintliga teorier vilka jämförs med studiens insamlade material i den empiriska undersökningen. Resultatet av detta blir antingen att den befintliga teorin förstärks eller revideras genom studien. En induktiv ansats utgår istället från empiriska observationer som man sedan drar teoretiska slutsatser ifrån (Bryman & Bell, 2005, sid. 23). Vår arbetsprocess inleddes med en deduktiv ansats där vi studerade teorier och tidigare forskning härrörande ämnesområdet som vi sedan använde som grund när vi samlade in vår empiri. Efter empiriinsamlingen blev vi mer induktiva eftersom vissa teorierna kompletterades och utökades bland annat i avsnittet som beskriver den skandinavisk institutionella teorin och vissa teorier har även valts bort eftersom de visade sig att de inte hjälper oss att förklara vårt syfte, däribland diffusionsteorin. Dock är vår studie deduktiv i den formen att kapitlet följer en deduktiv ansats, vi presenterar den teoretiska referensramen före empirin.

### 2.4 Litteraturstudie

Enligt Denscombe (2000, sid. 187) bör en studie inleda med en litteraturoversikt över valt ämnesområde. Vi började vår litteraturstudie med att studera teorier och tidigare forskning inom vårt valda ämnesområde för att kunna identifiera ett relevant problemområde samt de luckor som vi önskade fylla med vår studie. Vi har även lagt stor vikt vid att kritiskt granska våra referenser för att hitta de mest trovärdiga och tillförlitliga. I denna granskning har vi bland annat fokuserat på vilken tidskrift den vetenskapliga artikeln är publicerad i, och vad



gäller bokreferenser har vi fokuserat på vilket förlag som publicerat boken. Sedan har vi även studerat referenslistorna vid de olika artiklarna och böckerna.

För att hitta relevant litteratur och forskning har vi främst använt oss av bibliotekets sökmotor Primo vid Luleå tekniska universitet. För att verkligen garantera att vi fått bra resultat av våra sökningar har vi även kompletterat med sökningar via sökmotorn Google Scholar. På den relevanta litteraturen som erhöles vid dessa sökningar gjordes även en del kedjesökningar för att ta del av ytterligare relevant litteratur. Vi har gjort sökningar på både svenska och engelska och de sökord vi främst har använt av vid vår litteratursökning, presenterade på svenska, är bland annat: ”balanserad styrning”, ”Institutionell teori”, ”Nyinstitutionell teori”, ”isomorfism”, ”Skandinavisk institutionell teori”, ”balanserad styrning i offentliga organisationer”, ”balanserad styrning i hälso- och sjukvård” och ”Translationsteori”.

## 2.5 Undersökningsmetod

Som undersökningsmetod har vi använt oss av en fallstudie eftersom det lämpar sig när det råder en strävan efter att skapa en djupare förståelse för studiens syfte (Yin, 2009 sid. 17). Eftersom syftet med studien handlar om att beskriva hur divisioner i ett svenskt landsting anpassar och översätter sitt balanserade styrkort när styrmodellen reser ner i organisationen samt förklara vilka faktorer som påverkar denna process, har fallstudien varit utav en deskriptiv karaktär (1989, sid. 13ff). En deskriptiv fallstudie ämnar beskriva och förklara det fenomen som studerats vilket vårt syfte indikerar.

Djupet i vår studie genererar vi genom att fokusera på endast en undersökningsenhet, där vi eftersträvar att generalisera vårt resultat. Kriterierna för val av undersökningsenhet var att det skulle vara ett svenskt landsting som nyligt infört balanserad styrning. Varför *svenskt landsting* är ett kriterium är på grund av att landsting är en diversifierad organisation med olika verksamhetsområden vilket är intressant för vårt syfte. Varför det är ett kriterium att de *nyligen ska ha infört balanserad styrning* är för att vi vill att aktörerna inom organisationen ska ha denna process med anpassningen av det balanserade styrkortet så färskt som möjligt, vilket leder till en mer tillförlitlig information för vår del.

Valet av fallstudieobjekt blev Norrbottens läns landsting (NLL) på grund av den geografiska närheten samt att de så nyligt som första januari 2014 implementerat balanserad styrning i hela organisationen. Eftersom vi syftar till att studera hur balanserad styrning anpassas på en lägre nivå inom organisationen har vi valt att fokusera på NLL:s sex olika verksamhetsdivisioner: Närsjukvård, Länssjukvård, Folk tandvård, Service, Länsteknik, och Kultur och utbildning. Vårt val av NLL som fallstudieobjekt meriterats eftersom vi har gjort en tidigare studie på c-nivå inom NLL vilken fokuserade på vilka förväntningar landstingspolitiker har inför införandet och tillämpningen av balanserad styrning. Detta medförde att vi till denna studie hade god kunskap av den balanserade styrningen inom organisationen samt access till en värdefull aktör som har varit högst delaktig i utformandet av styrmodellen i organisationen.

## 2.6 Urval av aktörer

Syftet med studien framhåller vi ämnar beskriva hur divisioner anpassar och översätter de balanserade styrkorten på sin nivå inom organisationen, därför föll vårt urval av aktörer på divisionstjänstemän där kravet varit att de ska ha varit delaktiga i processen att anpassa och översätta det balanserade styrkortet i divisionen. Dock var det svårt för oss att veta exakt vilka divisionstjänstemän som har varit delaktiga i denna process. För att komma tillrätta med detta problem gjorde vi en inledande intervju med vår access, budgetchefen, inom organisationen

som tillika är den som har ansvarat för den balanserade styrningen. Vid denna inledande intervju fick vi bakgrundsinformation om den balanserade styrningen samt tips på värdefulla aktörer för oss att intervjua inom de olika divisionerna. Den inledande intervjun gav oss namn på de aktörer som har varit delaktiga i styrkortsarbetet. Med hjälp av det underlaget har vi tillämpat ett strategiskt urval och valt ut en aktör från varje division som vi har ansett som goda aktörer att intervjua. Vid intervjutillfället med dessa aktörer har vi frågat om en ytterligare aktör som skulle vara värdefull för oss att intervjua inom divisionen, detta kan ses som ett snöbollsurval vilket Denscombe (2000, sid. 24) beskriver som en process där en person hänvisar till nästa person. Totalt har vi utfört en inledande intervju och tolv intervjuer med divisionstjänstemän, två från varje division. Vi anser att dessa två aktörer som intervjuats inom varje division har resulterat i en information med god spridning.

## 2.7 Informationsinsamlingsmetod

Som informationsinsamlingsmetod har vi använt oss av intervjuer vilket enligt Kvale (1997, sid. 15) är den bästa metoden för att förstå hur människor uppfattar verkligheten och för att få ett djup i studien. Eftersom en farhåga hos oss var att vi inte skulle få tillgång till att intervjua aktörer inom varje division lade vi väldigt stor vikt vid att vara så flexibla som möjligt vid inbokningen av intervjuerna. Vi började med att skicka ut ett introduktionsmejl till aktörerna där vi beskrev vår studie och varför vi ville intervjua dem samt att vi kommer att ringa dem angående inbokning av alternativ intervju inom några dagar. Detta medförde att aktörerna var förberedda på vårt ärende när vi ringde och bokade in intervjuerna vilket var en fördel för både dem och oss. Vid bokningen lade vi även stor vikt vid att vara flexibla vad gäller tid och plats för intervjun för att underlätta så mycket som möjligt för aktören. Vi upplevde att alla aktörer som vi kontaktade var positiva till att delta i studien. Alla utom en intervju genomfördes som enskilda intervjuer, med oss och aktören. En intervju genomfördes istället som en gruppintervju med oss och totalt tre stycken aktörer.

Som nämndes i föregående avsnitt gjorde vi en inledande intervju med budgetchefen inom NLL, som varit delaktig i utformningen av den balanserade styrningen på högsta nivå, för att få lite bakgrundsinformation om arbetsgången och vad som har hänt sedan vi gjorde vår studie på c-nivå. Intervjun ägde rum på aktörens arbetsplats och vi hade en intervjuguide, se bilaga 1, som stöd för de frågor vi ville beröra. Denna intervju var värdefull för vårt fortsatta arbete med studien då vi bland annat fick tillgång till de olika divisionernas styrkort vilka vi har använt som empiriskt material. Vid intervjutillfällena med divisionstjänstemännen hade vi med oss en intervjuguide, se bilaga 2, som vi utformat med frågor som baserats på den teoretiska referensramen och tidigare forskning inom ämnesområdet. Vi har även delat upp intervjuguiden i olika rubriker för att göra den mer överskådlig vilket även underlättar vid bearbetningen av informationen. Vi lade stor vikt vid att utforma frågor som uppmuntrade aktören att prata fritt om det som berördes samt att vi tilläts ställa följdfrågor för att säkerställa så uttömmande svar som möjligt. Detta intervjusätt kan liknas med det Denscombe (2000, sid. 134f) beskriver som semistrukturerade intervjuer. En semistrukturerad intervju tillåter intervjuaren att vara flexibel under intervjun och aktören tilläts utveckla sina synpunkter på de frågor som berörs.

Intervjuguiden har reviderats efter första intervjun eftersom vi noterade luckor som vi ville fylla efter ytterligare teorigenomgång. Sedan har vi även bytt ordning på vissa frågor för att intervjun ska flyta på bättre samt för att säkerställa uttömmande svar. Bland annat flyttade vi frågan ”Vad anser du om balanserad styrning?” från början av intervjun till att ställa den frågan som sista fråga eftersom vi uppmärksammade att aktörerna inte riktigt svarade på

frågan och vi tänkte att vi skulle säkerställa mer uttömmande svar om aktören kände sig mer bekväm i slutet av intervjun.

Platsen för intervjun skedde på respektive aktörs arbetsrum eller i angränsade rum på aktörens arbetsplats, detta medförde en trygghet för aktören som kände till miljön. Vid inledningen av intervjun nämnde vi hur vi kommer att använda informationen som aktören medför. Vi var även öppna med att aktören har rätt att vara anonym om så önskas i studien, av de 13 aktörerna var det två stycken aktörer som önskade vara helt anonyma och några aktörer som önskade vara anonyma i vissa specifika uttalanden. Sedan var vi även öppna med att aktörerna får läsa deras deltagande i studien innan publicering för att öka tryggheten för aktören samt säkerställa att det som vi presenterat är sanningsenlig information. Alla 13 aktörer önskade att ta del av sitt bidrag i studien innan publicering. Intervjuerna spelades in med dubbel uppsättning av inspelningsapparat bestående av mobiltelefoner med aktörernas godkännande. Inspelningen gjordes för att ha möjlighet att vara närvarande och följa aktören under hela intervjun samt för att underlätta kommande analysarbete. Enligt Denscombe (2000, sid. 148) ger en inspelning av intervjun en objektiv dokumentation vilket är viktigt för oss så att vi inte av misstag förvrider aktörernas synpunkter. Intervjuerna har varierat i tid mellan 45-80 minuter.

## 2.8 Metod vid bearbetning och analys av informationen

När alla intervjuer var gjorda började vi med tolkningen och analysen av materialet. För att underlätta tolkningen och analysen sammanställde vi alla intervjuer genom att transkribera dem så att de blev till löpande text, vilket gjordes löpande efter att intervjuerna utfördes. Bryman och Bell (2005, sid. 376) beskriver att fördelen med transkribering är att informationen blir lättare att analysera och tolka samt att man bevarar intervjupersonens ordalag och uttrycksätt, dock så är det en väldigt tidskrävande process och det resulterar i ett stort antal sidor att gå igenom vid analysen och tolkningen. Trots detta övervägde fördelarna med transkriberingen då vi anser att detta skulle leda till en mer noggrann och omfattande analys och tolkning av informationsinsamlingen. Totalt resulterade transkriberingen i 150 A4 sidor text att gå igenom för bearbetning och analys.

När alla transkriberingar var avklarade började vi med bearbetningen av materialet för att presentera det i studiens empirikapitel. För att veta vad som är relevant information att presentera i empirin har vi haft vår teoretiska referensram och teorimodell till hjälp. Teorimodellen har vi utformat med hjälp av den teoretiska referensramen och de teorier vi anser bäst hjälper oss förklara vårt syfte. Vi har även valt att vrida lite på vissa teorier för att de ska ha en tydligare koppling till vårt syfte, vilka teorier detta handlar om ges en utförligare förklaring till i kapitel fyra. Vi har valt att strukturera upp vår empiri så att den följer vår teorimodell vilket även hjälper oss att säkerställa att vi presenterar den information som vi bör presentera för att inte missa viktiga detaljer. Empiribearbetningen har vi gjort divisionsvis där vi har läst igenom transkriberingarna och plockat ut de delar som kopplar till vår teoretiska referensram och teorimodell. I kapitlet som presenterar landstingsledningens balanserade styrkort har vi valt att blanda divisionernas åsikter eftersom det behandlade ledningens arbete. Sedan har vi presenterat division för division där strukturen och kapitlen inte är desamma för alla divisioner eftersom divisionerna skiljer sig i vad som är utmärkande faktorer vid arbetet med styrkortet, till exempel presenteras vi inte någon tidigare styrning i Kultur- och utbildningsdivisionen då detta område inte behandlades i intervjuerna. I empirikapitlet har vi även presenterat utvalda delar ur divisionernas balanserade styrkort som vi anser ger en överskådlig bild av deras översättning och anpassning av styrkortet. När empirin var färdigställd började vi med vår analys av den insamlade informationen som vi analyserade

mot vår teoretiska referensram och teorimodell. Vi delade upp analysen efter vår teorimodell där vi jämförde alla teorimodellens delar mot vår empiri, vi fortsatte sedan med att identifiera och sammanställa olika faktorer som kan ha påverkat översättnings- och anpassningsprocessen.

## 2.9 Studiens trovärdighet och äkthet

Forskarna Lincoln och Guba (1985 & 1994, via Bryman & Bell, 2004, sid. 306f) föreslår två alternativa begrepp till den kvantitativa forskningens: reliabilitet och validitet, som den kvalitativa forskningen kan använda sig av, vilka är *trovärdighet* och *äkthet*. Vi har valt att utgå från dessa två begrepp för att göra en bedömning av vår studie. Begreppet trovärdighet består av fyra delar: *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *möjligheten att styrka och bekräfta*. Äkthetsbegreppet utgörs av fem delar: *rättvis bild*, *ontologisk autenticitet*, *pedagogisk autenticitet*, *katalytisk autenticitet* och *taktisk autenticitet*. (ibid)

Vår studies tillförlitlighet härrör i vilken mån det finns en god överensstämmelse mellan forskarens observationer och de teoretiska idéer som utvecklas genom studien (Lincoln & Guba, 1985 & 1994, via Bryman & Bell, 2004, sid. 306f). Tillförlitligheten i vår studie har vi säkerställt genom att bland annat transkribera våra intervjuer för att säkerställa att informationen från aktörerna sedan presenteras på ett sanningsenligt sätt. Överförbarheten i vår studie handlar om i vilken utsträckning som resultatet av studien kan generaliseras till andra sociala miljöer (ibid). Eftersom vi har gjort en fallstudie som ämnar belysa det generella genom att studera det specifika anser vi att vår studie kan generaliseras för att appliceras på andra offentliga organisationer som ska anpassa och översätta balanserade styrkort på en lägre nivå inom en organisation. Pålitligheten i studien handlar om att säkerställa att det finns en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla faser av forskningsprocessen, detta är alltså en granskande del (ibid). I och med att våra intervjuade aktörer har fått ta del av vår studie anser vi att pålitligheten ökar eftersom de säkerställer att den information som de lämnat är sanningsenlig. Den sista delen i studiens trovärdighet är möjligheten att styrka och konfirmera vilket innebär att vi garanterar att vi agerat i god tro (ibid). Detta har vi säkerställt genom att inte låta våra personliga värderingar påverka vårt arbetssätt.

Den första delen som härrör begreppet äkthet är rättvis bild vilket innebär att studien ger en rättvis bild över de olika åsikterna och uppfattningarna som genererats från aktörerna (Lincoln & Guba, 1985 & 1994, via Bryman & Bell, 2004, sid. 306f). Vi kommer bland annat att uppnå en rättvis bild av vår studie genom ett noggrant urval av våra aktörer. Genom att transkribera intervjuerna och låta aktörerna ta del av deras bidrag i studien ökar vår rättvisa bild ytterligare över det insamlade materialet. Ontologisk autenticitet handlar om att de personer som har medverkat i studien kan få en bättre förståelse för sin situation och den sociala miljö aktören lever i (Lincoln & Guba, 1985 & 1994, via Bryman & Bell, 2004, sid. 306f). Genom att ta del av vår studie anser vi att aktörerna kommer att få en större förståelse kring deras situation. Nästa del inom begreppet äkthet är pedagogisk autenticitet vilket har likheter med ontologisk autenticitet och sträcker sig till om studien har lett till att aktörerna har fått en bättre bild hur andra aktörer upplever saker (Lincoln & Guba, 1985 & 1994, via Bryman & Bell, 2004, sid. 306f). Eftersom vi har intervjuat aktörer från sex olika divisioner så kommer dessa divisioner att kunna ta del hur de andra divisionerna har anpassat och översatt sitt styrkort inom den balanserade styrningen vilket leder till att de kan ta lärdom av varandra. Katalytisk autenticitet handlar om studien har bidragit till att de som medverkar i studien kan förbättra sin situation av det som studerats (Lincoln & Guba, 1985 & 1994, via Bryman & Bell, 2004, sid. 306f). Vi hoppas att aktörerna med hjälp av vår studie kan vidga sin kunskap, och därmed förenkla deras fortsatta arbete med balanserad styrning.

# 3 THE BALANCED SCORECARD

I detta kapitel förklaras styrmodellen the Balanced Scorecard (BSC). Med åren har modellen utvecklats och vi börjar detta kapitel med utgångspunkt i ursprungsmodellen, the Balanced Scorecard som mätsystem även kallat "cockpit-styrkort". Modellen gick senare från att användas som mätsystem till att användas som styrmodell. När modellen sedan kom till Sverige och offentliga organisationer försvenskades modellen och fick namnet balanserad styrning. I kapitlet avslutande avsnitt presenteras tidigare forskning om balanserad styrning.

## 3.1 The Balanced Scorecard som mätsystem

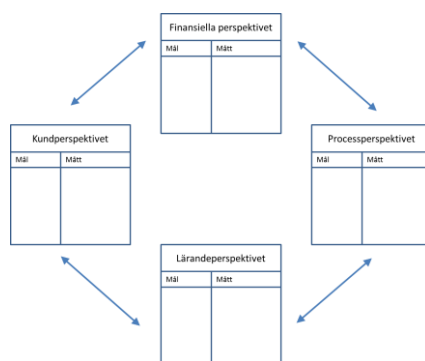
The Balanced Scorecard (BSC) är en flerdimensionell styrmodell utvecklad av Robert Kaplan och David Norton, publicerad i Harvard Business Review, 1992. När modellen utvecklades var tanken att den skulle användas som ett verktyg för att ge ledningen en bättre överblick över vad som händer i organisationen, BSC var således inte en styrmodell utan ett mätsystem från början. (Kaplan & Norton, 1999, sid. 7ff)

Kaplan och Norton (1992) såg ett problem med att en endimensionell uppföljning med fokus på finansiella nyckeltal i stor utsträckning användes i början av 1990-talet. Den endimensionella uppföljningen fungerade bra under den tidigare industrialiserade tidsperioden, men i ett företagsklimat som under 90-talet började ställa högre krav på kompetens och kunskap leder ett allt för hög fokus på finansiella värden till ett kortsiktigt tänkande. De långsiktiga värdena för organisationen blir lidande av att de ekonomiska värdena alltid ska maximeras. (Kaplan & Norton, 1992)

Kaplan och Norton (1992) ansåg att de finansiella nyckeltalen bör kompletteras med icke-finansiella nyckeltal för att på så sätt skapa en mer balanserad uppföljning. De skapade modellen the Balanced Scorecard för att hjälpa ledningen i företag att kunna få en heltäckande bild av vad som hände i organisationen. (ibid)

## 3.2 De fyra perspektiven

The Balanced Scorecard innehåller fortfarande de finansiella nyckeltalen som hjälper ledningen att följa upp resultatet av tidigare beslut. Men det kompletteras med icke-finansiella nyckeltal inom områdena kundnöjdhet, interna processer och lärande. Detta hjälpte ledningen att se organisationen från fyra viktiga perspektiv, se figur 3.1. (Kaplan & Norton, 1992)



Figur: 3.1 De fyra perspektiven i BSC. (Kaplan & Norton, 1992)



Det finansiella perspektivet är viktigt eftersom finansiella styrtal är betydelsefulla när det kommer till att sammanfatta de finansiella följderna av historiska händelser. De finansiella styrtalet hjälper till att fastställa om företagets strategi och dess implementering bidrar till att förbättra vinsten. Finansiella styrtal är vanligtvis koncentrerade vid lönsamhet och mäter till exempel rörelseresultatet och avkastning på arbetande kapital. (se Kaplan & Norton, 1992; Kaplan & Norton, 1999, sid. 33)

Kundperspektivet handlar om att företagsledningen ska identifiera de kunder och marknadssegment som affärsenheterna ska rikta in sig på samt de styrtal som ska mäta affärsenheternas resultat inom de valda segmenten. Detta perspektiv brukar vanligtvis innehålla flera resultatmätt som handlar om framgång för en välformulerad och väl implementerad strategi. Till dessa resultatmätt hör bland annat kundtillfredsställelse, kundvärning och kundlönsamhet. Kundperspektivet gör det möjligt för ledningen att formulera den kund- och marknadsbaserade strategi som främjar en särklassig avkastning i framtiden. (se Kaplan & Norton, 1992; Kaplan & Norton, 1999, sid. 33)

Processperspektivet handlar om de interna processer som har störst inverkan på kundernas tillfredsställelse och möjligheterna att uppnå de finansiella målen. I detta perspektiv identifieras de processer som måste kontrolleras till perfektion för att lyckas. Det är tack vare processer som en organisation kan erbjuda de värden som lockar och håller kvar kunder. Detta perspektiv lyfter fram de processer som är nödvändiga för att organisationens strategi ska gå i uppfyllelse. De resultatmätt som används inom processperspektivet är bland annat genomsnittlig tid för beslutsfattande och administrationskostnad per anställd (Olve *et al.*, 1997, sid. 297). (se Kaplan & Norton, 1992; Kaplan & Norton, 1999, sid. 33)

Det fjärde perspektivet inom BSC heter lärande, vilket identifierar vilken infrastruktur som en organisation måste ha för att skapa en långsiktig tillväxt och förbättring. Det finns tre huvudkategorier inom lärandeperspektivet vilka är medarbetarnas kompetens, informationssystemets prestanda och motivation och "empowerment". Till detta perspektiv hör bland annat resultatmätt som kompetensmätt och processförbättringstid (Olve *et al.*, 1997, sid. 178). (Kaplan & Norton, 1992; Kaplan & Norton, 1999, sid. 33)

### 3.2.1 Orsak-verkan samband

Vidare menar Kaplan och Norton (1999, sid. 36ff) att det finns ett tydligt orsak-verkan samband mellan de fyra perspektiven. Exempelvis menar de att finansiell avkastning (finansiella perspektivet) antas kunna härledas till kundlojalitet och punktliga leveranser (kundperspektivet), punktliga leveranser kan i sin tur härledas till kortare cykeltider och hög kvalitet på de interna processerna (processperspektiv), de kortare cykeltiderna och bättre interna processerna uppnås genom att utbilda driftspersonalen (lärandeperspektivet). (Kaplan & Norton, 1999, sid. 36ff)

Detta antagande leder till att det finns ett kausalt samband mellan perspektiven enligt följande:

Lärandeperspektivet → Processperspektivet → Kundperspektivet → Finansiella perspektivet

## 3.3 "Cockpit-styrkort"

För att hålla uppföljningen så konkret och lättöverskådlig som möjligt bör antalet nyckeltal i de respektive perspektiven hållas på en låg nivå, endast de viktigaste faktorerna ska mätas. När dessa nyckeltal sedan sammanställs i en enda rapport har ledningen tillgång till ett konkret verktyg som enkelt ger dem en helhetsbild över läget i organisationen. Att samla alla

nyckeltal förhindrar även risken för suboptimering genom att rapporten tydligt visar om en förbättring i ett område har orsakat en försämring i ett annat område. (Kaplan & Norton, 1992)

Denna första version av the Balanced Scorecard kallas ibland för ”cockpit-styrkort”. Kaplan och Norton (1992) jämförde styrkortet med ett flygplans cockpit, när du flyger ett flygplan behöver du information om flertalet olika faktorer såsom hastighet, höjd och riktning. På samma sätt som en pilot inte kan flyga ett flygplan med enbart en hastighetsmätare kan inte en företagsledning styra ett företag på enbart ekonomiska nyckeltal (Kaplan & Norton, 1992). Kaplan och Norton (1992) menar att the Balanced Scorecard ger företagsledningen en mer komplett bild av företaget. Denna modell har sedan 1992 utvecklats en hel del av olika forskare, inte minst av upphovsmännen själva. År 1996 presenterade Kaplan och Norton (1996) en utvecklad modell som utgick ur företagets strategi och användes som en styrmodell snarare än ett mätsystem.

### 3.4 The Balanced Scorecard som styrmodell

Efter att från början endast ha använts som ett mätsystem utvecklade sedan de företag som tillämpade modellen den till att fungera mer som en styrmodell (Kaplan & Norton, 1996). Den utvecklade modellen används som ett verktyg för att orientera organisationens strategi på lång sikt. Med hjälp av fyra processer kan organisationen länka samman de långsiktiga strategiska målen med mer kortsiktiga handlingar. (ibid)

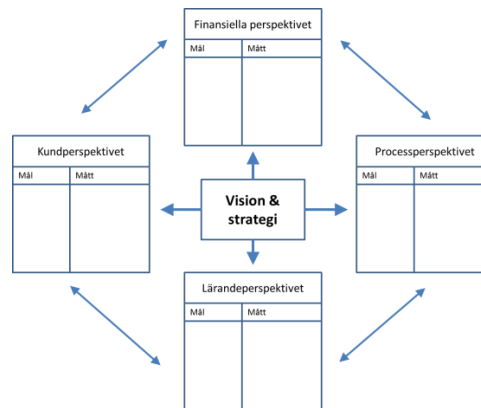
Den första processen är att *förtydliga och omvandla visionen och strategin*. De flesta större organisationer har välutvecklade visioner och strategier. Dock menar Kaplan och Norton (1999, sid. 20f) att även om alla chefer i organisationen förstår visionen och strategin behöver det inte betyda att de förstår den på samma sätt. Det är vanligt förekommande att olika medarbetare tolkar strategierna olika och att de därmed styr i olika riktningar. I processen att förtydliga och omvandla visionen och strategin till konkreta strategimål kommer ledningen att samordna strategin och enas om en specifik riktning för företaget. (ibid)

Den andra processen är att *kommunicera och koppla samman strategiska målsättningar och styrtalet*. När visionen och strategierna har brutits ner till strategiska mål bör dessa föras ut i organisationen för att skapa en större samstämmighet i hela organisationen. Det är även vanligt att de lägre nivåerna använder sig av egna styrkort, då skapas en hierarkisk modell där de lägre nivåerna ska utgå från de övergripande strategiska målsättningarna för att sedan översätta dessa mål till lokala mål. (Kaplan & Norton, 1999, sid 22)

Den tredje processen är att *planera, formulera mål och samordna strategiska initiativ*. Ledningen bör sätta höga ambitiösa finansiella målsättningar, som ett medel för att uppnå dessa mål bör det finnas en uppsättning utmanande mål för kundkretsen, de interna processerna och kompetenstillväxten. Dessa målsättningar behöver inte i likhet med traditionell målstyrning innebära kostnadssänkningar, utan målen kan mycket väl handla om andra faktorer såsom kortare ledtider, högre kunskapsnivå med mera. I slutändan leder dessa åtgärder till ett ökat ekonomiskt resultat. (Kaplan & Norton, 1999, sid. 22f)

Den fjärde och sista processen är *strategisk feedback och inläring*. Med hjälp av Balanced Scorecard får ledningen nyttig feedback på arbetet med strategin. De kan kontrollera och justera implementeringen av strategin, om det behövs kan de även göra förändringar i själva strategin. Med BSC får ledningen feedback i form av så kallad ”single-loop learning” där de kan följa upp de olika enheternas måluppfyllelse inom de fyra perspektiven, det ger dem inte bara information om hur målen uppfyllts utan även om prognoserna är fortsatt rimliga. Denna

form av feedback är viktig och hjälper ledningen att följa upp hur väl organisationen jobbar mot sina uppsatta mål, men i turbulenta affärsmiljöer blir det kanske ännu viktigare med så kallad ”double-loop learning”. ”Double-loop learning” innebär att ledningen även får feedback på sina egna initiativ, det kanske är så att strategin inte är rätt formulerad eller att yttre faktorer har lett till att strategin inte längre är relevant. Balanced Scorecard ger ledningen denna ”double-loop feedback”. (Kaplan & Norton, 1999, sid. 24ff)



Figur 3.2 BSC som styrmodell. (Kaplan & Norton, 1999, sid. 18)

Denna utvecklade version av Balanced Scorecard utgår från organisationens strategier och visioner när målen och måtten i styrkortet tas fram. Denna process hjälper organisationen att på ett framgångsrikt sätt realisera strategierna och visionen. Detta leder till att vision och strategi får en central roll i styrkortets utformning, se figur 3.2. (Kaplan & Norton, 1999, sid. 17ff)

### 3.5 Kritik mot the Balanced Scorecard

Nørreklit (2000) undersökte i en studie både huruvida det kausala sambandet mellan de fyra perspektiven i Balanced Scorecard verkligen existerar samt om den strategiska kopplingen finns. Det hon fann var att det kausala sambandet mellan perspektiven inte var så tydligt som Kaplan och Norton hävdar, bland annat menar hon att hög kundnöjdhet inte automatiskt leder till högre vinster. Avsaknaden av de utlovade kausala sambanden menar Nørreklit (2000) kan leda till att fel beslut tas om de baseras på ogiltiga antaganden. Vidare menar Nørreklit (2000) att BSC är en toppstyrd modell som är svår att rota i organisationen, hon hävdar att det skapar ett gap mellan organisationens aktiviteter och organisationens strategi.

Kasurinen (2002) menar att det kan vara svårt att formulera så pass långsiktiga och tydliga strategier som krävs inom Balanced Scorecard. Sedan frågan han sig även om det är möjligt att utforma en tydlig och sammanhängande BSC-kultur som leder till att alla olika enheter och dessa anställda är villiga att investera resurser för att implementera själva styrmodellen. Om det är så att de anställda inte är villiga att investera resurser kan ett ”cockpit-styrkort” implementeras. Annars finns det risk att modellen i sig själv blir en barriär för sin implementering. (ibid)

När olika affärsenheter utvecklar egna styrkort kan det uppstå designrelaterade problem. Dessa problem uppstår när enheterna inte tar hänsyn till den övergripande strategin, detta kan leda till att strategin motarbetas i organisationen. (Kaplan & Norton, 2001)

Chen och Jones (2009) menar att medarbetare i organisationer som inför Balanced Scorecard har svårt att urskilja fördelar med BSC jämfört med andra modeller. Medarbetarna har även svårt att urskilja huruvida de fördelar som modellen medför väger upp de kostnader som



modellen uppbringat. Ye och Seal (2009) menar att Balanced Scorecard kan leda till övertrasserade budgetar. Chen och Jones (2009) menar vidare att medarbetarna ofta inte förstår de olika perspektiven och målen, de menar att det krävs att organisationen skapar en atmosfär där alla känner sig motiverade att arbeta med modellen för att implementeringen ska lyckas. Ye och Seal (2009) menar att det finns en risk att medarbetarna ser BSC som en lång tidskrävande och rent av meningslös process om de inte fullt ut förstår modellen.

Trots att The Balanced Scorecard har fått kritik (se Chen & Jones, 2009; Nørreklit, 2000; Ye & Seal, 2009) har modellen ändå spridit sig. Nørreklit (2003) ämnar i sin studie förstå varför BSC fått sådan spridning trots de brister som hon påpekade i sin tidigare artikel från år 2000. I sin studie analyserar Nørreklit (2003) huruvida Kaplan och Nortons sätt att argumentera i sin bok *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action* har påverkat styrmodellens stora spridning. Nørreklit (2003) menar att boken är skriven på ett sätt som talar till känslor snarare än logik och med många svulstiga metaforer såsom jämförelsen mellan att leda en organisation och att flyga ett jetflygplan. Denna metafor, menar Nørreklit (2003), antyder att människor i en organisation avhumaniseras och jämförs med mekaniska delar i ett flygplan som kan styras med hjälp av spakar och knappar. Nørreklit (2003) tror även att just flygplansmetaforen används för att tilltala en slags barnlig vagabondkänsla hos mottagaren. Alla metaforer, analogier, starka ord och vagt definierade termer anser Nørreklit (2003) leder till att läsaren vilseleds att uppfatta modellen som mer logisk än vad den egentligen är. Nørreklit (2003) går så långt som att påstå att boken i fråga är uppbyggd mer som propaganda än som en vetenskaplig text och att författarna använder sina namn för att skapa legitimitet för modellen.

### 3.6 Balanserad styrning

Svenska kommunförbundet (1998, sid. 21) har utvecklat en svensk version av the Balanced Scorecard vilken de benämner balanserad styrning. Balanserad styrning är utvecklad och anpassad för svenska offentliga organisationer. När Svenska kommunförbundet började arbetet med att försvenska the Balanced Scorecard upplevde de att Kaplan och Nortons grundmodell var något hårt uppstyrd, de upplevde att modellen var utformad som en manual där det endast finns en rätt metod för att införa Balanced Scorecard på ett framgångsrikt sätt. De ansåg att en färdig uppställning av mål och mått som är användbar i alla typer av organisationer inte var en fungerande modell. Utvecklingen av styrkortet bör istället ske med utgångspunkt i den specifika organisationens behov. (Svenska kommunförbundet, 1998, sid. 21f)

Svenska kommunförbundet utvecklade ett eget förslag på styrkort där fem perspektiv presenterades istället för de fyra perspektiven i Balanced Scorecard. Detta styrkort valde de att kalla ”blomman” och visas i figur 3.4. De framhåller att ”blomman” inte ska ses som statisk utan att perspektiven kan justeras för att passa den aktuella organisationen. (Svenska kommunförbundet, 1998, sid. 22f)

Svenska kommunförbundet utvecklade även verktyget ”slangen”, en arbetsmodell vid framtagandet av balanserad styrning. ”Slangen” är en tolvstegsmodell som kan användas som inspirationskälla men som inte nödvändigtvis ska ses som en manual. Svenska kommunförbundet uttrycker det som att ”Slangen snarare skall ses som en kokbok där man ändrar recepten efter egen smak och tycke”<sup>1</sup>. (Svenska kommunförbundet, 1998, sid. 22)

---

<sup>1</sup> Vi väljer att inte inkludera en närmare beskrivning av ”Slangen” För mer information läs svenska Svenska kommunförbundet (1998, sid. 22ff)

### 3.6.1 Balanserad styrning i offentliga organisationer

Nilsson (2010) ämnade i en studie identifiera, analysera och jämföra vad politiker, tjänstemän och operativ personal förväntade sig från en ny administrativ reform, närmare bestämt balanserad styrning. Studien genomfördes i en svensk kommunal nämnd och förvaltning. För att besvara sitt syfte använde Nilsson (2010) sig av den nyinstitutionella teorin. Resultatet av studien visade att politikerna och tjänstemännen hade högst förväntningar på att den nya styrmodellen skulle leda till förbättringar för nämnden och förvaltningen, medan den operativa personalen var de som hade lägst förväntningar. (ibid)

Politikerna förväntade sig att styrmodellen skulle gynna dem själva i sitt arbete (Nilsson, 2010). Liknande resultat fann även Andersson och Storvall (2013) i sin studie om politikernas förväntningar på balanserad styrning inom svensk hälso- och sjukvård. Den operativa personalen var de som uttryckte mest farhågor angående att styrmodellen skulle missgynna dem själva i sitt arbete (Nilsson, 2010). Nilssons (2010) studie visade även att aktörerna hade förväntningar som rörde vilka förändringar som kunde uppstå eller inte uppstå genom att tillämpa balanserad styrning. Det fanns även förväntningar på att styrmodellen skulle ge organisationen legitimitet (ibid).

Englund (2005, sid. 17) har studerat hur medarbetare inom tre enheter i en svensk kommun arbetar med att utforma och använda balanserade styrkort samt hur sociala strukturer påverkar införandet av ett nytt styrverktyg. Arbetet med den balanserade styrningen utgick från arbetsmodellen ”slangen” (Englund, 2005, sid. 6). Studien baseras i stor utsträckning på Giddens (1976; 1979; 1986) struktureringsteori där Englund (2005, sid. 23) har utgått från begreppen regler och resurser för att förstå mänsklig handling.

De tre kommunala enheterna betraktades separat eftersom kontexten och strukturerna är specifika för varje enhet (2005, sid. 258ff). Detta innebar att den gemensamma arbetsmodellen anpassades till de unika förutsättningarna på respektive enhet (ibid). I samtliga tre enheter präglades medarbetarna av tveksamhet till projektet, att införa balanserad styrning och utforma egna styrkort. Flera av aktörerna upplevde styrmodellen som invecklad och diffus, medan de samtidigt hävdade att det inte var något nytt och att den främst var ett nytt namn på deras tidigare styrning. Englund (ibid) menar att motståndet till styrmodellen inte handlar om logiken i styrmodellen utan mer i skepsisen mot nya administrativa projekt som kommer från ledningen med jämna mellanrum. Detta innebär att det är svårt för ledningen att få gehör och acceptans för nya styrprinciper (ibid). Resultatet av Englunds (2005, sid. 279f) studie visar att det sociala sammanhanget är betydelsefullt för att förstå hur ett nytt styrverktyg utvecklas och omvandlas på en operativ nivå inom en svensk kommun.

Funck (2007) tar i en artikel reda på hur BSC har utformats för att passa in i den svenska offentliga hälso- och sjukvården. Artikeln diskuterar hur den organisatoriska kontexten bestående av politiker, tjänstemän och operativ personal har påverkat designen och funktionen av styrmodellen. Den balanserade styrningen inom det studerade landstinget utformades som en blandning av top-down styrning och en bottom-up styrning (se Aidemark, 2001; Funck, 2007) Genom denna utformning kan politiker och ledande befattningshavare få allmän information om landstingets prestationer medan de operativa enheterna får chansen att utveckla sina egna styrkort innehållande mål och mått (ibid).

Funcks (2007) studie visar att Kaplan och Nortons (1996) uttalade orsak-verkan samband mellan de olika perspektiven i det studerade landstinget var utbytt mot en balans, där inget av perspektiven ansågs som mer viktigt än något annat. Likande resultat har även funnits i en studie om balanserad styrning inom hälso- och sjukvård. (se Aidemark, 2001)

Enligt Funck (2007) är den primära funktionen av den balanserade styrningen i det studerade landstiget att kommunicera en övergripande bild över verksamheten istället för att kontrollera och styra organisationen. Den balanserade styrningen visade sig även leda till ett nytt språk inom organisationen där relationen mellan resurser och förväntat utfall kan beskrivas på ett konkretare sätt. Språket resulterade i en bättre dialog mellan de olika nivåerna inom organisationen vilket har lett till en mer jämlik relation mellan olika nivåer och dess intressen. Att balanserad styrning leder till ett gemensamt språk inom organisationen har även andra studier visat (se Aidemark & Funck, 2009; Kollberg & Elg, 2011). I det studerade landstiget har den balanserade styrningen lett till en möjlighet att synliggöra olika organisatoriska intressen samt att göra dem mer jämlika (Funck, 2007). Likande resultat fann även Aidemark (2001) i sin studie där det visade sig att balanserad styrning leder till en minskad målosäkerhet i det studerade landstiget vilket i sin tur leder till ett minskat gap mellan organisationens nivåer.

Vidare sammanfattar Aidemark (2001) olika styrkor, svagheter, möjligheter och hot som upplevts av balanserad styrning inom ett studerat landsting i Sverige. Till styrkorna hör bland annat att den balanserade styrningen främjade dialog, skapade diskussioner om visioner och nödvändiga mål samt fungerade som ett språk för kommunikation. Möjligheter som upptäcktes med styrmodellen var bland annat att den kan stimulera till strategiska diskussioner samt att den kan användas som ett långsiktigt planeringsverktyg. Svagheter visade sig vara att styrmodellen kan anses som krävande och att den kan upplevas som en blandning av olika mätningar utan självklara prioriteringar. De upplevda hoten som kan uppstå med balanserad styrning är att den kan "rinna ut i sanden", leda till oklara ambitioner samt att den är resurskrävande, både med tanke på tid och anställda. (ibid)

En annan studie som har gjorts inom svensk hälso- och sjukvård syftade till att identifiera de viktigaste egenskaperna som balanserad styrning bidrar med (Kollberg & Elg, 2011). Resultatet av studien visade att balanserad styrning användes som ett verktyg för att förbättra interna resurser samt för att främja organisatorisk utveckling. Mer specifikt användes styrmodellen för att rapportera resultat till ledningen vilket ledde till att ledningen fick en ökad förståelse för de anställdas situation och deras värde i organisationen. Slutsatsen som Kollberg och Elg (2011) kom fram till är att den balanserade styrningen användes som ett verktyg för att öppna upp organisationen och ge en grund för en förbättrad dialog istället för styrmodellens faktiska användning: att hjälpa organisationen att implementera och kommunicera organisationens strategi. (ibid)

Aidemark och Funck (2009) studerade en medicinklinik i ett svensk landsting som tillämpar balanserad styrning som ledningsinstrument för att kombinera budgetsstyrning och kvalitetsutveckling. Perspektiven som tillämpades är: ekonomi, process/produktivitet, kund/patient och lärande/förnyelse. Uppbyggnaden av den balanserade styrningen gick till så att klinikledningen utformade ett balanserat styrkort som sedan respektive vårdenhet utgick ifrån när de utformade sitt eget styrkort. Klinikledningen angav ett antal parametrar som lämpligen skulle ingå i vårdenheternas styrkort och några som uppfattades som obligatoriska, men i stort sett bestämde medarbetarna på respektive vårdenhet själva vad som skulle mätas och när. Till en början var mätningarna mycket enkla och handlade om huruvida olika arbetsuppgifter hade genomförts eller inte, dock kompletterades och reviderades dessa med tiden. Det perspektiv som ansågs svårast att utforma mål och mått till var processperspektivet. (ibid)

## 4 TEORETISK REFERENSRAM

---

*I detta fjärde kapitel presenterar vi den teoretiska referensramen som är relevant med hänsyn till studiens ämnesområde. Kapitlet tar avstamp i en förklaring till varför vi har valt att presentera de teorier som presenteras. Sedan följer teorier såsom nyinstitutionell teori, skandinavisk institutionell teori samt translationsteori. Kapitlet avslutas med att vi presenterar en teorimodell, där vi sammanfattar de teorier vi analyserar mot.*

---

### 4.1 Val av teori

Efter en noggrann genomgång av teorier och tidigare forskning härrörande vårt ämnesområde fastnade vi för den institutionella teorin och dess två senaste teoribildningar: nyinstitutionell teori och skandinaviskt institutionell teori för att kunna förklara vårt syfte med studien. Eftersom vi med denna studie avser att beskriva hur balanserad styrning anpassas och översätts på en lägre nivå inom en organisation samt förklara om det finns några faktorer som påverkar arbetet med denna anpassnings- och översättningsprocess behöver vi en teori som hjälper oss att förstå vad som händer när styrmodeller flyttas mellan olika kontexter. För detta ändamål passar den institutionella teorin, framförallt den skandinaviska grenen i den institutionella teorin.

### 4.2 Den nyinstitutionella teorin

Den nyinstitutionella teorin har sitt ursprung i två skilda forskarpar: Meyer och Rowan (1977) samt DiMaggio och Powell (1983). De fokuserade sin forskning på hur en organisation påverkar sin omgivning och andra organisationer.

Meyer och Rowan (1977) menar att den formella strukturen inom organisationer är otillräcklig för att samordna och styra en organisation. De menar att organisationers formella struktur istället återspeglas av myter från den starkt institutionella omgivningen istället för att återspegla det som efterfrågas av organisationens faktiska verksamhet. Dessa myter kan bland annat framträda som tekniska lösningar på produktion, redovisning eller informationssystem och behöver inte nödvändigtvis vara effektiva, utan används istället för att organisationen ska framstå som legitim, rationell och modern. Institutionaliseringsen bidrar till att organisationer kommer att sträva efter att förverkliga samma myt vilket leder till att de kommer att utveckla sina formella strukturer så att de blir lika till formen, även kallat *isomorfism*. (ibid)

Forskarduon DiMaggio och Powell (1983) tar fasta på begreppet isomorfism och använder det tillsammans med begreppet organisationsfält för att förklara orsaken till varför organisationer visar en sådan slående homogenitet i dess organisering. Ett organisationsfält kan utgöras av till exempel industrier inom en och samma bransch och belyser det faktum att organisationer påverkas av fältets krafter (Djelic & Sahlin-Andersson, 2006).

När ett organisationsfält etableras kommer organisationer inom fältet att bli lika till formen, isomorfa, och kännetecknas av homogenisering. Organisationer som etablerar sig på fältet kommer automatiskt att uppvisa samma homogena drag som de organisationer som redan är verksamma på fältet. Detta är en förklaring till varför organisationer inte handlar självständigt och att de genom homogenisering i fältet främst eftersträvar legitimitet och överlevnad. (DiMaggio & Powell, 1983)

Enligt DiMaggio och Powell (1983) finns det tre krafter som påverkar organisationer i ett fält och därmed bidrar till institutionaliseringen: *tvingande isomorfism*, *mimetisk isomorfism* och *normativ isomorfism*.

*Tvingande isomorfism:* Tvingande isomorfism har sitt ursprung i formella krafter från andra organisationer och aktörer. Dessa krafter kan bland annat uppstå genom påtryckningar från politiker och staten, där staten är en stark aktör som påverkar lagstiftningen. Ett exempel kan vara att staten kräver att organisationer ska anpassa sig efter en ny teknologi för att undvika miljöförorening. (DiMaggio & Powell, 1983)

*Mimetisk isomorfism:* Osäkerhet är en bidragande orsak till att organisationer imitera andra. När en organisations teknologi är svårförstådd, när mål är oklara eller när omgivningen skapar osäkerhet så kommer organisationer att imitera andra organisationer som anses framgångsrika. De faktorer som blir imiterade hos framgångsrika organisationer kommer oavsiktligt att spridas, till exempel indirekt genom anställda som för med sig erfarenhet från andra organisationer, eller direkt genom aktörer såsom konsulter. (DiMaggio & Powell, 1983)

*Normativ isomorfism:* Den normativa isomorfismen härstammar från professioner och utbildningar. Dessa påverkar vad som anses vara det korrekta sättet att organisera sig. Professioner är därmed ett föremål för liknande tvingande och imiterande isomorfa krafter som organisationer ställs inför, där aktörer inom samma profession tenderar att homogeniseras. Två aspekter av professionalisering är utbildning och utvecklingen av professionella nätverk där nya organisationsmodeller sprids snabbt. En viktig aspekt för att uppmuntra normativ isomorfism inom en organisation är att noggrant välja ut sina anställda. (DiMaggio & Powell, 1983)

### 4.2.1 Löskoppling

Organisationer som institutionaliseras tenderar att buffra sina formella strukturer från de faktiska aktiviteterna genom att löskoppla dessa så att det blidas ett gap mellan den formella strukturen och de faktiska aktiviteterna inom organisationen (Meyer & Rowan, 1977). Ett vanligt sätt att komma tillrätta med institutionella påtryckningar inom organisationer är att löskoppla styrmodeller som används på olika nivåer inom organisationen. (se Ansari & Euske, 1987; Covalleski & Dirsmith, 1983)

Att löskoppla moderna organisationsidéer är ett alternativ för organisationer som vill uppfattas som legitima samtidigt som de vill uppnå effektivitet. Detta innebär att de löst kopplade moderna organisationsidéerna endast får en liten påverkan på organisationens dagliga arbete där den traditionella styrningen lever kvar. Det råder en löskoppling mellan vad organisationen visar utåt och vad organisationen faktiskt gör. (Røvik, 2002, sid. 146f)

## 4.3 Skandinavisk institutionell teori

Den skandinaviska institutionella teorin kan betraktas som en fördjupning av den nyinstitutionella teorin och fokuserar på vad som händer när institutioner skapas och förändras. En central frågeställning i den skandinaviska institutionella teorin är varför idéer sprids trots att de är löst kopplade till organisationens praktik samt hur det är möjligt att dessa idéer ändå bidrar till förändring av hur organisationen framställs och uppfattas. (Eriksson-Zetterquist, 2009, sid. 111ff)

När en organisation uppfattas som en institution, och har djupt förankrade rutiner, blir det svårt för organisationen att åstadkomma förändringar, som till exempel en reform. För att en

reform ska bli lyckad krävs det att både reformatörer och organisationsmedlemmar deltar aktivt i arbetet samt att gamla mönster och beteenden förändras. (Eriksson-Zetterquist, 2009, sid. 122)

Czarniawska och Sevón (1996) menar att begreppet översättning är centralt för att förstå förändringar inom organisationer. I detta sammanhang betyder översättning att något flyttas från en plats till en annan, och utesluter inte att det kan förändras i denna process. Processen innebär att den idé som ska översättas omformuleras av det specifika sammanhanget (ibid). Sahlin-Andersson (1996) presenterar två alternativa begrepp som förklarar vad som sker i en översättningsprocess, dessa är *imitation* och *redigering*.

### 4.3.1 Imitation

Begreppet imitation definieras som att en originalprodukt reproduceras eller kopieras (Czarniawska & Sevón, 1996). Czarniawska och Sevón (1996) påpekar att organisationer imiterar varandra eftersom de vill uppnå samma eller liknande resultat. Genom imitation kan organisationen även spara både tid och resurser (ibid).

Organisationer tenderar att imitera de organisationer de önskar likna. När vissa idéer blir kända formar de ideal och begär hos andra organisationer och vilket därmed skapar incitament för imitation. Organisationer imiterar andra organisationer som de identifierar sig med, detta innebär att identifikation styr imitation. Imitation kan ske som en medveten aktiv strävan efter att identifiera sig på ett visst sätt, men identiteten kan även omdevetet formas på grund av imitering. (Sahlin & Wedlin, 2008, sid. 223)

Ett av de grundläggande motiven för imitation är strävan efter att likna andra, framförallt att likna de mest framgångsrika organisationerna. Men imitation kan även vara ett sätt för en aktör att särskilja sig från andra. Identitet bygger på dessa två antaganden, ”vem är jag lik?” och ”hur skiljer jag mig från andra?”. En organisations identitet bygger på dess skillnader och likheter med andra organisationer i fältet. Organisationer i de yttre delarna av fältet kommer att utmana de dominanta idéerna genom att utveckla eller försöka byta ut dem. De centrala organisationerna kommer att försöka försvara och bibehålla status quo. (Sahlin & Wedlin, 2008, sid. 223f)

Sahlin och Wedlin (2008, sid. 227f) använder sig av metaforen ”resa” för att beskriva hur idéer sprids och imiteras, de menar att idéer inte flyttar sig automatiskt utan det följer strukturerade och ofta väl använda ”vägar”. Vidare hävdar Sahlin och Wedlin (ibid) att översättning är en aktiv process och att det finns ”bärare” som flyttar idéer från ett ställe till ett annat. Olika nätverk och andra former av kontakt mellan aktörer skapar dessa ”vägar” och när kontakt skapas mellan ”bärare” via dessa ”vägar” sprids idéer. (ibid)

Dock hävdar Sahlin och Wedlin (ibid) att man ska akta sig för att ta denna metafor för bildligt. Det kan ge en bild av att imitation sker mellan två personer, medan Sahlin och Wedlin (ibid) hävdar att det snarare är en komplex process som inspireras från olika håll samtidigt, och att en imitationsprocess lätt kan leda till en annan imitation.

Sahlin och Wedlin (2008, sid. 228f) presenterar tre olika fenomen imitation kan ske på. Dessa tre sätt bör ses som idealfall, sällan ser man ett renodlat fall av det ena eller det andra i verkligheten. Sahlin och Wedlins (ibid) fenomen presenteras nedan:

*Sändning*: Begreppet sändning kommer från det engelskans ”broadcasting” och syftar till att det finns en central idé som inspirerar till imitation. Denna typ av imitation leder till en



homogenisering av fältet. Vid sändning drivs spridningen av aktiva beslut av de som imiterar. Både de som imiterar och de som imiteras formar processen. (ibid)

*Kedjeimitation:* Till skillnad från sändning, där all imitation härstammar från en central idé, sker kedjeimitationen i steg. En idé imiteras, sedan imiteras denna imitation vidare. Den som imiterar behöver inte ha någon kunskap om ursprunget till den imiterade idén. Vid denna typ av imitation är det inte ovanligt att det finns fler än en ursprungsidé och att den har redigerats på vägen. (ibid)

*Medling:* Imitation sker inte alltid direkt från den imiterade till den imiterande, ofta förekommer det medlare som agerar bärare av idén. Dessa bärare kan vara personer eller organisationer, vilka ofta förbises då de sällan är aktörer med någon aktiv uppgift inom fältet. Bärarna är snarare observatörer som berättar vad som sker i fältet, till exempel media, forskare och experter. (ibid)

### 4.3.2 Redigering

Sahlin-Andersson (1996) beskriver begreppet redigering som den process där organisationer med utgångspunkt i sin egen situation anpassar de modeller som översätts. Detta ger möjlighet för en organisation att tillsätta egna meningar och tolkningar till modellen. Redigering medför att idéerna skiljer sig åt eftersom de översätts och anpassas till de enskilda organisationerna. (ibid)

Redigeringen styrs enligt Sahlin och Wedlin (2008, sid. 225ff) av regler. Dessa regler ska inte betraktas som några nedskrivna formella regler, inte heller ska det ses som att redigeringen följer etablerade tekniker och tillvägagångssätt. Reglerna syftar snarare till att redigeringen styrs av den institutionella miljön den appliceras i. När reformer presenteras tenderar detta att göras med hjälp av vedertagna termer, teorier och modeller. De termer, teorier och modeller som är populära i en miljö kan skilja sig åt i andra miljöer. Detta betyder att olika situationer och kontexter på så sätt skapar olika regler. (ibid)

Redigering kan således beskrivas som en dekontextualiseringsprocess. Redigering kan dekontextualisera både formuleringen av modellen såväl som själva syftet med och innehållet i idén (ibid). Olika kontexter leder till olika redigeringsregler, Sahlin och Wedlin (ibid) har identifierat tre generella regler, vilka presenteras nedan:

*Tid och rum egenskaper exkluderas:* När idéer implementeras i kontexter som skiljer sig från grundmodellens exkluderas tid och rum egenskaper ur idén. På så sätt tenderar idéer att generaliseras och omformuleras mer abstrakt för att passa in i olika kontexter. (ibid)

*Logik:* Modellen anpassas för att framstå som mer logisk. Effekter presenteras som resultat av identifierbara aktiviteter, och processer beskrivs som följer av problemlösande logik. Under redigeringen lämnas slumpmässiga effekter och effekter som inte kan förklaras av modellen ut. (ibid)

*Formulering:* När idéer sprids paketeras de under fina etiketter såsom TQM och BSC. De kan komma att paketeras in under befintliga etiketter eller så kan idéerna packeteras om under nya etiketter. Detta leder till att det blir lättare att kommunicera idéerna och lägga dem på minnet. Även om etiketterna ofta förblir oförändrade betyder det inte att innehållet förblir detsamma när idéer flyttas mellan olika kontexter. (ibid)

## 4.4 Translationsteori

Translationsteorin förklarar i likhet med den skandinaviska institutionella teorin hur idéer överförs men med hjälp av andra begrepp och regler. Røvik (2008, sid. 211ff) har fokuserat på överföring av organisationsidéer mellan organisationer. Med sitt bidrag inom detta område förstärker Røvik (ibid) den skandinaviska institutionella teorin. Han använder två begrepp för att beskriva denna överföring: *dekontextualisering* och *kontextualisering*. Dekontextualisering beskriver processen att plocka ut idéer ur sitt sammanhang medan kontextualisering beskriver processen när man försöker placera idéer i ett nytt sammanhang. (ibid)

### 4.4.1 Dekontextualisering

Røvik (2008, sid. 223f) använder begreppet dekontextualisering som en samlingsbeteckning för den process när idéer inom en organisation tas ut ur sitt sammanhang och omformas och anpassas för att överföras till andra organisationer. Røvik (ibid) skiljer bland annat på två huvudfaser: *avskiljandet* och *paketeringen*. Avskiljandet är ett försök att ge en lokal, konkret och framgångsrik idé i en organisation en språklig representation. Paketeringen är en process där en idé plockas ut ur ett sammanhang och omformas så att den framstår som mindre kontextberoende och därmed mer överförbar till andra organisationer. (ibid)

Røvik (2008, sid. 224f) har identifierat de huvudsakliga utmaningar som han har uttryckt i två frågor. *För det första*: hur säker kan man vara att en konstaterad framgång som en organisation vill imitera och uppnå verkligen är resultatet av en specifik idé? *För det andra*: i vilken grad kan en organisation frångå från en förmodat lyckad idé från dess sammanhang inom organisationen? (ibid)

Det viktiga är att organisationen som vill imitera en framgångsrik ide från en annan organisation verkligen får med de väsentliga aspekterna i denna. Detta knyter an till hur översättbar en idé är. Det finns tre faktorer som påverkar på hur översättbar en idé är, nämligen hur *explicit*, *komplex* och *inflätad* den är. (ibid)

*Praxisens explicitet*: Røvik (2008, sid. 225) beskriver praxisens explicitet som i vilken utsträckning en praxis är kodifierad och språkligt uttryckt vilket är en förutsättning för att den ska kunna kommuniceras och överföras till andra organisationer.

*Praxisens komplexitet*: En praxis översättbarhet är även beroende av praxisfältets komplexitet vilket kan sammanfattas i två aspekter. Den första handlar om hur tydlig eller otydlig de kausala sambanden är bakom en organisations framgång, det vill säga hur tydligt framgången tyder på praxisens förtjänst. Den andra aspekten härleds till tillgången av teknologi och mänskliga resurser som är involverade i praxisen. (Røvik, 2008, sid. 226)

*Praxisens inflätning*: Røvik (2008, sid. 226f) nämner två begrepp som beskriver en praxis inflätning, nämligen förankring och inbäddning, en praxis inflätning beror således på hur förankrad eller inbäddad den är i sin organisatoriska kontext. En hög grad av inflätning innebär en mer problematisk översättning och överföring. (ibid)

### 4.4.2 Kontextualisering

Kontextualisering beskriver hur idéer reser in i en organisation och översätts till praxis inom organisationen. När en idé reser in i ett visst fält eller i en viss organisation kommer den vanligtvis in i en komplex kontext bestående av exempelvis formella strukturer, rutiner och procedurer (Røvik, 2008, sid. 251). Røvik (ibid) försöker förmedla på vilket sätt idéer som



introduceras i sådana kontexter kan komma att prägla, och själva bli präglade av, den eller de kontexter som idéerna introduceras i. (ibid)

Røvik (2008, sid. 252f) presenterar hur en idéimplementering bör ske med hjälp av den hierarkiska översättningskedjan. Översättningskedjan bygger på fem argument och antaganden, vilka kan känneteckna en rationell implementeringsprocess, dessa presenteras nedan:

*Top-down orientering:* Generellt är det ledningen som presenterar nya idéer för organisationen, detta innebär att idéerna är top-down orienterade. Det är den formella hierarkiska strukturen som bestämmer vilka aktörer som är relevanta i översättningen och implementeringen av idéerna. Denna struktur bildar en översättningskedja som löper vertikalt inom organisationen, exempelvis från ledningen till underliggande divisioner. I denna process utgör ledningen en viktig roll eftersom det är de som ser till att idéerna sprids i hela organisationen. (ibid)

*Probleminriktat sökande efter lösningar:* Ledningen förväntas ha god kännedom om verksamheten och veta vad som för tillfället utgör problem och utmaningar. Dessa problem och utmaningar försöker ledningen komma tillrätta med genom att aktivt söka efter nya lösningar och idéer. Från ledningens sida uppfattas de utvalda idéerna som verktyg och som logiska sammanhängande koncept. (ibid)

*Begränsad frihet i översättningen:* Ledningen har ofta tydliga uppfattningar och planer för hur idéerna ska implementeras i organisationen, till exempel vilka enheter som ska göra vad, när och hur. Detta innebär att de underliggande enheterna och aktörerna har begränsad frihet när de i sin tur ska översätta och skapa lokala versioner av idén. (ibid)

*Stimulus-respons-baserad sekventialitet:* Översättningen av en idé sker sekventiellt i en hierarkisk översättningskedja. Som nämndes tidigare är det oftast ledningen inom den enskilda organisationen som startar processen med att implementera en ny idé, som sedan fortplantar sig ”etappvis” neråt i organisationen. Denna utveckling har karaktär av en så kallad stimulus-respons-logik vilket innebär när en hierarkisk nivå är klar med sin översättning skickas den neråt till underliggande nivå inom organisationen. (ibid)

*Från det abstrakta till det konkreta:* Generellt är det ofta abstrakta och otydliga idéer som kommer in i toppen av organisationen, dessa idéer får ett allt mer konkretare innehåll efter hand som de sjunker neråt och inåt i organisationen. Huvudsakligen beror detta på att varje hierarkisk nivå tvingas översätta och anpassa idén efter sin egen kontext vilket gör idén mer konkret. (ibid)

Røvik (2008, sid. 258ff) beskriver två kontextualiseringsregler som sker när idéer introduceras i nya organisatoriska kontexter: generella *inskrivningsregler* och specifika *översättnings- och omformningsregler*. De generella inskrivningsreglerna beskriver hur idéerna omvandlas för att få en mer lokal prägel. Medan de specifika översättnings- och omformningsreglerna handlar om hur stor frihet översättarna har, och tar sig, när det gäller att omforma idéerna som de översätter och överför mellan olika kontexter. Dessa två regler presenteras mer utförligt nedan. (ibid)

#### **4.4.3 Inskrivningsregler**

Nya organisationsidéer som introduceras i en ny kontext och i en ny organisation behöver genomgå en ”inskrivning” i den nya kontexten det innebär att idéernas yttre kontext anpassas så att idéerna upplevs som bekanta (Røvik, 2008, sid. 258f). Begreppet inskrivning beskriver

Røvik (ibid) som en process där en idé görs igenkännbar i den lokala kontexten den överförs till. Røvik (ibid) skiljer mellan två typer av inskrivningsregler: regler för lokalisering och regler för tidsmarkering av idéer.

### **Lokalisering av organisationsidéer**

När nya idéer kommer in i nya fält kännetecknas de av att vara generaliserade och i många fall är de enbart utrustade med globala referensprodukter, såsom populära fackböcker som beskriver idén samt internationellt kända organisationer som använder sig av idén. Lokaliseringsprocessen kan förklaras som att en organisation skapar en lokal utformning enligt ett globalt koncept. Utformningen av idén kommer med tiden få växande antal lokala referenser, till exempel kan referenser dras till lokala aktörer, lokala problemuppfattningar, tidigare lösningar och erfarenheter och inte minst referenser till den lokala platsen. (Røvik, 2008, sid. 258f)

Røvik (ibid) poängterar att det är viktigt att nämna att inskrivningar av idéer kan ske både planerat och oplanerat. Den planerade inskrivningen sker när vissa aktörer sätter som mål att utveckla en fält-, eller organisationsspecifik version av en idé. En oplanerad inskrivning uppstår när det inom ett fält eller organisation spontant skapas ”berättelser” som förser en idé med lokala referenser. (ibid)

Under slutet av 90-talet gjorde Røvik (2000) en studie av den norskspråkiga litteraturen härrörande tre idéer: målstyrning, medarbetarsamtal och TQM, där urvalet bestod av sammanlagt 150 publikationer. Resultatet visade att 96 procent av översättningarna och anpassningarna av de tre nämnda koncepten, var avgränsade mot specifika sektorer och organisationer. Närmare 70 procent av dessa översättningar och anpassningar var riktade till offentliga organisationer. Bland publikationerna riktade mot offentliga organisationer fanns ytterligare avgränsningar till bland annat skolan eller hälso- och sjukvården. (ibid)

### **Tidsmarkering av organisationsidéer**

När en ny idé introduceras på ett fält är det enligt Røvik (2008, sid. 260ff) viktigt att tidsmarkera den. Tidsmarkering innebär att man skriver in idén i den lokala tiden i den organisatoriska kontexten. Närmare bestämt innebär det att en generell idé förses med såväl ett lokalt förflutet som en lokal samtid och framtid med hjälp av sociala tolknings- och meningsbildningsprocesser. Røvik (ibid) menar att det finns en rad olika sätt att placera in en generell idé i en lokal tidsdimension. Han nämner bland annat att det finns fall där organisationer försöker ge en idé ett förflutet, det vill säga att de efter en adoption skapar en rationell anledning till varför de adopterade idén i fråga. Att i efterhand skapa en rationell förklaring menar Røvik (ibid) är vanligt förekommande då organisationer vill anses som rationella och bör uppträda på ett visst sätt: en organisation ska söka efter lösningar när de har ett problem, inte uppträda som ett ”modelejon” och anamma idéer för att de är populära.

När en idé tidsmarkeras och därmed blir inskriven i den lokala tiden i en organisatorisk kontext blir den så pass anpassad att kopplingen till idéns globala eller internationella ursprung suddas ut. Det har visat sig att ett effektivt sätt för en organisation att sudda ut idéns ursprung är att ge idén ett lokalt namn. (ibid)

#### **4.4.4 Översättnings- och omformningsregler**

Om inskrivningsreglerna fokuserar på idéernas yttre kontext, fokuserar översättnings- och omformningsreglerna på idéernas inre kontext och innehåll. Översättnings- och omformningsreglerna fokuserar på vad som händer med innehållet i idéerna när de överförs

mellan och anpassas i olika organisatoriska kontexter. Främst handlar det om översättarens frihet att omforma och anpassa det som översätts samt hur stor frihet översättaren tar vid översättningsprocessen. (Røvik, 2008, sid. 262f)

Med inspiration från den klassiska translationsteorin skiljer Røvik (2008, sid. 263ff) på fyra grundläggande översättningsregler: *kopiering*, *addering*, *subtrahering* och *omvandling*. Konsekvenserna av omformningen kan delas in i *ingen eller svag omformning till betydande omformning* av det som översätts, efter dessa konsekvenser placeras reglerna i tre typer av så kallade omformningsmodus: (ibid)

### **Det reproducerade moduset - kopiering**

Kopiering innebär, i detta sammanhang, att en idé hämtas ut från en viss kontext för att placeras i en ny organisatorisk kontext på ett sådant sätt att praktiken återskapas med ytterst få ändringar. Några kriterier som bör beaktas för att uppnå en lyckad kopiering är översättbarheten och omformbarheten hos det som ska överföras. Översättbarheten bygger på hur explicit, inflätad eller komplex den är i en viss kontext. Ju mer explicit, ju mindre inflätad och ju mindre komplex en praxis är desto mer översättbar blir praxisen och följaktligen lättare att kopiera. Chansen till en lyckad kopiering ökar ju mindre omformbar praxisen är. I regel är likheten mellan de organisatoriska kontexterna som idén översätts från och till, en bidragande faktor till hur lyckad kopieringen blir. (Røvik, 2008, sid. 264ff)

### **Det modifierande moduset – addering och subtrahering**

Addering och subtrahering innebär att idén modifieras och viss utformning och anpassning sker vid översättningen. Addering innebär att organisationen som vill anamma idén lägger till vissa faktorer för att passa in i den nya organisatoriska kontexten, i och med detta blir idén tydligare och mer gripbar. Subtrahering innebär att ta bort det som inte anses passa in i den nya kontexten eller att tona ner detaljrikedomen i idén och på så sätt göra den mer allmän för att passa in i den nya organisatoriska kontexten. (Røvik, 2008, sid. 267ff)

### **Det radikala moduset - omvandling**

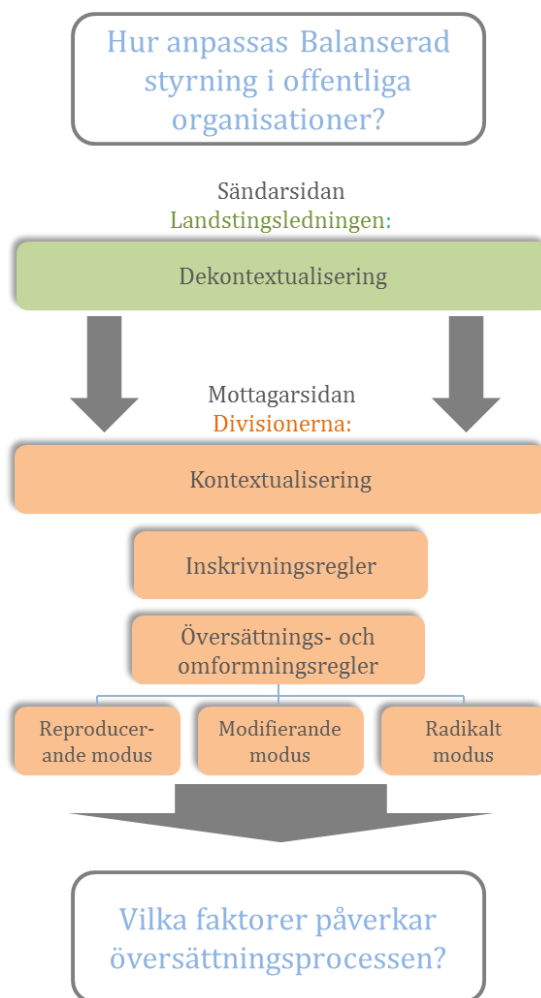
Den sista översättningsregeln, omvandling, är den mest radikala av översättningsreglerna. Omvandling kan ske både till form och innehåll och innebär att översättaren inte känner sig bunden av idéns koncept utan tar sig friheten att själv utforma en egen och lokalt anpassad variant. Idéerna används i detta fall som en rationellt grundad inspirationskälla för att skapa nya lokala innovationer inom organisationen. Røvik (2008, sid. 270) beskriver omvandling som: *”att skapa något nytt genom att imitera något som redan existerar”*. I likhet med kopiering beror praxisens omvandling på hur översättbar och omformbar den är. Om översättbarheten är invecklad ökar risken för att idén utsätts för omtolkningar och omvandling när den överförs till andra kontexter. En idé kan genomgå en större omvandling ju mer omformbar och abstrakt den är. (ibid)

## **4.5 Sammanfattande teorimodell för fortsatt forskning**

Efter en genomgång av de valda teorierna har vi sammanfattat de teorier som vi anser kommer hjälpa oss att besvara studiens forskningsfrågor och syfte, dessa teorier presenteras i vår teorimodell, se figur 4.1.

Den nyinstitutionella teorin kretsar mycket kring legitimitet, isomorfism och homogenisering samt hur idéer sprids mellan organisationer. I vår studie ämnar vi till att börja med att undersöka hur styrmodellen sprids och anpassas inom en organisation, vi vill även undersöka

hur homogen modellen verkligen är när den används i olika delar av en såpass diversifierad organisation som Norrbottens läns landsting. För dessa syften passar den skandinaviska institutionella teorin bättre då den hävdar att det sker en översättning vid spridning av idéer där idéerna får en lokal prägel och används något annorlunda beroende på i vilken kontext de implementeras. För att analysera denna översättning fann vi två uppsättningar regler, dels *Sahlins redigeringsregler* samt *Røviks dekontextualiserings- och kontextualiseringsregler*. Då vi anser att Sahlins och Wedlins redigeringsregler fokuserar mer på sändarsidan och vår studie fokuserar på mottagarsidan upplever vi Røviks dekontextualiserings- och kontextualiseringsregler som mer relevanta för att besvara vårt syfte.



**Figur 4.1 Teorimodell**

### **Sändarsidan av balanserad styrning inom fältet**

Vi ämnar med hjälp av Røviks (2008, sid. 223) begrepp dekontextualisering besvara hur sändarsidan, i vårt fall landstingsledningen, anpassar och generaliserar den balanserade styrningen för att passa in i organisationens alla delar.

### **Mottagarsidan av balanserad styrning inom fältet**

Med hjälp av Røviks (2008, sid. 258ff) kontextualiseringsregler ämnar vi besvara hur mottagarsidan, divisionerna, tar till sig och anpassar balanserad styrning för att passa in i sin kontext, vi kommer att lägga mycket fokus på både inskrivningsreglerna och översättnings- och omformningsreglerna då dessa har högst relevans för vårt syfte.

# 5 EMPIRI

I detta femte kapitel kommer vi att presentera vår insamlade empiri. Först ger vi en allmän beskrivning av Norrbottens läns landsting, och dess organisering. Efter det kommer vi in på balanserad styrning i NLL, både hur den är utformat på landstingslednings nivå och sedan hur den balanserade styrningen och de balanserade styrkortet har utformats i de olika divisionerna.

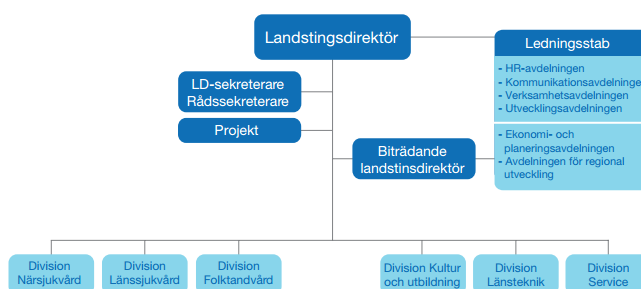
## 5.1 Norrbottens läns landsting

Norrbottens läns landsting (NLL) är en politiskt styrd organisation som består av landstingsfullmäktige, valutskott, revisorer, fullmäktiges beredningar, landstingsstyrelse och patientnämnd. Vidare består den så kallade driftorganisationen av landstingsdirektören med stab, staben utgörs av avdelningar inom: ekonomi och planering, HR, kommunikation, utveckling, verksamhet och regional utveckling. Förutom landstingsdirektörens stab, omfattar landstingets organisation även ett sekretariat som servar de politiska beredningarna. Driftorganisationen är i sin tur indelad i sex divisioner över hela länet. (Norrbottens läns landsting, 2013a)

Landstingsfullmäktige består av 71 folkvalda politiker fördelade över sju partier. För närvarande bildar Socialdemokraterna, Vänsterpartiet och Miljöpartiet majoritet i landstinget och Norrbottens Sjukvårdsparti, Moderaterna, Centerpartiet och Folkpartiet är för närvarande i opposition. Landstingsfullmäktige beslutar om landstingets strategiska mål och riktlinjer samt ekonomiska frågor såsom budget och skatt. Alla fullmäktiges beslut förbereds först av landstingsstyrelsen och när besluten är tagna är det styrelsens uppgift att ansvara för att besluten verkställs. Landstingsstyrelsen består av 15 ledamöter fördelade över sex partier, Folkpartiet är det enda partiet som har representanter i fullmäktige men inte i styrelsen. (Norrbottens läns landsting, 2013a)

Direkt underställt landstingsdirektören med tillhörande ledningsstab finns sex divisioner som utgör själva verksamheten i NLL. Den första januari 2014 trädde en ny organisation in i NLL. Denna omorganisation innebar att de fem tidigare vårddivisionerna Primärvård, Opererande specialiteter, Medicinska specialiteter, Vuxenpsykiatri och Diagnostik numer finns under någon av de två nya divisionerna Närsjukvård och Länssjukvård. Utöver Närsjukvård och Länssjukvård finns divisionerna: Folktandvård, Kultur och utbildning, Service samt Länsteknik. I figur 5.1 visas hur NLL:s organisation ser ut efter omorganisationen. (Norrbottens läns landsting, 2014a)

### Organisation 2014



Figur 5.1 Landstingets organisation. (Norrbottens läns landsting 2014a)

NLL är Norrbottens största arbetsgivare och har cirka 7 000 anställda, där den största delen arbetar inom hälso- och sjukvård. Landstingets vision är: (ibid)

*”Norrbottningen ska leva ett rikt och utvecklande liv i en region med livskraft och tillväxt.”*

För år 2013 redovisade landstinget en total kostnad på 6,6 miljarder kronor, och en förlust på 117 miljoner kronor (Norrbottens läns landsting, 2013b). Landstinget redovisade en intäkt från verksamheten på 1,2 miljarder kronor och en skatteintäkt på 4,8 miljarder kronor (ibid). För närvarande är landstingsskattesatsen 10,18 procent (Norrbottens läns landsting, 2011)

### 5.1.1 Balanserad styrning i Norrbottens läns landsting

Enligt budgetchefen har de som arbetar inom NLL en tid tillbaka känt ett behov att se över styrningen. Den tidigare styrningen inom NLL bestod av en landstingsplan som landstingsfullmäktige utformade. Landstingsplanen var tidigare ett styrande dokument som innehåller styrande riktlinjer och principer, men även mycket detaljer. Vidare menar budgetchefen att landstingsplanen bestod av en stor mängd information vilket gjorde det svårt att få en överblick av materialet (Andersson & Storvall, 2013):

Hösten 2012 togs ett beslut att se över styrningen inom NLL där budgetchefen fick till uppdrag att arbeta fram en styrmodell för hela organisationen. Riktlinjerna för den nya styrmodellen var att landstingsfullmäktiges styrdokument skulle kompletteras med en styrelseplan. Vidare menar budgetchefen att de ganska snabbt fick upp intresset för styrmodellen balanserad styrning vilken de kommer införa i organisationen från och med första januari 2014. (ibid)

## 5.2 Sändarsidan av den balanserade styrningen

Den balanserade styrningen inom NLL ska hjälpa organisationen att fokusera på det som är strategiskt viktigt. Detta innebär att verksamheten bedrivs, planeras och följs upp utifrån fem perspektiv:

- **Medborgare** – inriktar sig på välfärd till medborgarna
- **Verksamhet** – inriktar sig på effektivitet och kvalitet i verksamheten
- **Kunskap och förnyelse** – inriktning på utveckling, innovationer och långsiktig förnyelse
- **Medarbetare** – inriktar sig på utveckling av medarbetarna
- **Ekonomi** – inriktat på kontroll och skötsel av landstingets ekonomi

Den balanserade styrningen har tagits fram av en större planeringsgrupp med representanter från landstingsdirektörens stab och representanter från olika divisioner sedan har det även funnits en mindre arbetsgrupp som har arbetat med den balanserade styrningen vilka har haft regelbundna avstämningar och dialog med den större planeringsgruppen. Budgetchefen nämner att trots att det är tjänstemän som har utformat den balanserade styrningen och styrkortet har det skett i dialog med politikerna och att det är politikernas styrdokument. (Norrbottens läns landsting 2013d)

*”Politikerna har gjort så gott de kan, vi [avser tjänstemännen] har kommit med förslag och diskuterat och om tio år då gör de planen själva. Men nu kan de inte. Vi [avser tjänstemännen] har jobbat med planer i ganska många år. Det är första gången de har varit riktigt engagerade.”* Säger budgetchefen



Styrmodellen utgår från landstingsfullmäktiges strategiska plan där de har utformat mål och framgångsfaktorer för det som är strategiskt viktigt inom organisationen. Totalt har landstingsfullmäktige utformat två strategiska mål inom varje perspektiv med tillhörande framgångsfaktorer som förklarar vilka de avgörande områdena är för att kunna förverkliga strategin i respektive perspektiv. (ibid)

Landstingsfullmäktiges balanserade styrkort har sedan brutits ner av landstingsstyrelsen. Landstingsstyrelsen har utgått från landstingsfullmäktiges strategiska mål när de har utformat sin styrelseplan och de balanserade styrkortet. Landstingsstyrelsen har på så sätt konkretiserat de strategiska målen ett steg ner i organisationen. Totalt har landstingsstyrelsen brutit ner två stycken mål mot varje strategiskt mål i fullmäktiges styrkort, förutom i perspektivet medborgare där ett av de strategiska målen endast har ett mål. En karta över perspektiven och landstingsstyrelsens mål visas i figur 5.2 nedan. (Norrbottens läns landsting, 2013h)

### Karta med perspektiven

Medborgare	Verksamhet	Kunskap och förnyelse	Medarbetare	Ekonomi
<b>STRATEGISKA MÅL FRÅN FULLMÄKTIGE</b>				
A Nöjda medborgare B Sveriges bästa självskattade hälsa år 2020	A En effektiv verksamhet med god kvalitet B Helhetsperspektiv med människan i centrum	A Konkurskraftig region B Långsiktig förnyelse	A Attraktiv arbetsgivare B Aktivt medarbetarskap	A Ekonomi som ger handlingsfrihet B Ekonomi som inte belastar kommande generationer
<b>LANDSTINGSSTYRELSENS MÅL</b>				
A Högt förtroende för verksamheten	A En jämlik och kvalitativ likvärdig verksamhet	A Strategisk hållbar utveckling	A Lika rättigheter och möjligheter	A Positivt resultat med 2 procent av verksamhetens nettokostnad
A Goda livsmiljöer	A En säker och kunskapsstyrd verksamhet	A Regionen är synlig och aktiv	A Hållbart arbetsliv	A Nya metoder och verksamheter införs med medvetna beslut
B En jämlik och jämställd hälsa	B God samverkan internt och externt	B Ett öppet förhållningssätt till utveckling och förnyelse	B Dialog och samverkan	B Verksamheten är anpassad till den aktuella intäktsnivån
	B. Individcentrerad hälso- och sjukvård och kundorienterad service	B Tydlig styrning av förnyelseinitiativ	B Hälsofrämjande miljö	B. Kostnadseffektiv verksamhet

Figur 5.2 Landstingsstyrelsens mål. (Norrbottens läns landsting, 2013h)

Ett utdrag ur landstingsstyrelsens plan och perspektivet medborgare åskådliggörs i figur 5.3 nedan där de förutom mål och framgångsfaktorer har identifierat indikatorer, nuläge och mått för måluppfyllelse, vilket de har inom alla perspektiv. De fyra övriga perspektiven är utformade efter samma mall. (ibid)

Medborgare					
Perspektivet MEDBORGARE avser landstingets arbete för norrbottningarnas välfärd, ett rikt och utvecklande liv.					
Landstingsfullmäktiges strategiska mål	Landstingsstyrelsens delmål	Framgångsfaktorer	Indikator	Nuläge	Mått för måluppfyllelse
Nöjda medborgare	Högt förtroende för verksamheten	Dialog och tydlig information gör norrbottningen delaktig och ger kunskap om landstingets uppdrag, verksamhet och prioriteringar.	Andel som uppger att de har tillgång till den sjukvård de behöver	2012: Kvinnor 75 %, Män 75 %	Öka
			Andel med stort förtroende för vårdcentraler/ motsvarande	2012: Kvinnor 65 %, män 61 %	Öka
			Andel med stort förtroende för sjukhusen	2012: Kvinnor 70 %, män 70 %	Öka
			Andel som uppfattar att vården ges på lika villkor	2012: Kvinnor 42 %, män 53 %	Öka
Goda livsmiljöer	Medveten användning av förhållningssätt som bidrar till attraktiva och hälsosamma livsmiljöer, inkluderande demokrati, gröna miljöer, kollektivtrafik, miljövänliga transporter, såväl som miljöer som underlättar hälsosamma levnadsvanor. Bidra till ett rikt kultur- och fritidsliv	Antal regionala miljömål (16) som uppnås (regionala miljömål)	Koldioxidutsläpp från landstingets verksamheter	2013: 3 stycken Minskning med 11 % 2012 jämfört med 2005	6 stycken år 2020 Minskning med 20 % 2020 jämfört med 2005
		Andel som har lågt socialt deltagande	Resenärens bedömer sammanfattningsvis nöjdhets med kollektivtrafiken som fyra eller fem på femgradig skala	2013: Kvinnor 21 % Män 26 % 77 %	Minska 80 %

Figur 5.3 Landstingsstyrelsens medborgarperspektiv. (Norrbottens läns landsting, 2013h)

Landstingsstyrelsens plan har i sin tur brutits ner till divisionsplaner där de sex olika divisionerna har översatt landstingsstyrelsens mål inom den balanserade styrningen till divisionen mål. Detta innebär att den balanserade styrningen inom NLL har konkretiserats på en ytterligare lägre nivå i organisationen. Divisionernas balanserade styrkort presenteras i

divisionsplaner vilket är deras styrdokument som de utformar varje år. Divisionsplanen innehåller utöver de balanserade styrkortet ”specifika uppdrag för divisionen”, ”särskilda uppdrag till divisionschefen”, ”vilka delar som ska läggas extra fokus på vid uppföljning”, en ekonomiskbudget samt divisionens vision, verksamhetsidé, övergripande mål, prioriterande områden och värdegrund.

Budgetchefen, tillika den som har varit högst delaktig i den centrala projektgruppen nämner att tanken från början var att ge en utbildning om balanserad styrning till divisionstjänstemännen i verksamheten och nämner att:

*”Divisionerna hade nog inte möjlighet att jobba så mycket de ville med styrkortet på grund av omorganisationen, och vi hade inte möjlighet att utbilda och de hade inte möjlighet att diskutera för folk fanns ju inte på plats.”*

Budgetchefen berättar att de från början tänkte att de olika divisionerna skulle utgå från landstingsstyrelsens framgångsfaktorer när de skulle utforma egna styrkort i sin divisionsplan men att de vid ett senare skede skippade det eftersom det skulle bli alldeles för många mål i de olika divisionernas styrkort. Totalt har landstingsstyrelsen 20 stycken mål och cirka 40 stycken framgångsfaktorer.

*”Vi skippade det, annars hade vi drunknat i mål. Så det ändrade vi oss när vi höll på i höstas. Så då utgår man istället från styrelsens mål och tänker vad är divisionens mål utifrån det. Man har beskrivningarna och framgångsfaktorerna från styrelsen som ledstjärnor så att man får en tanke.”* Säger budgetchefen

Vidare berättar budgetchefen att de har gjort ett medvetet val att skriva både målen och framgångsfaktorerna i styrelsens plan relativt generella för att de ska kunna kopplas till landstingets olika divisioner och verksamheter. Budgetchefen nämner även att de olika divisionerna kommer att ha cirka tio utvalda indikatorer som de rapporterar uppåt till landstingsdirektörens stab.

*”Divisionerna har kommit överens med landstingsdirektörens stab om cirka tio indikatorer som vi kollar speciellt på och har en dialog om när vi träffas. Sedan om några av de andra avviker är det klart att vi pratar om det också. Men fokus ligger på de tio.”* Säger budgetchefen

Nedan i figur 5.4 visas ett exempel på hur styrelsen formulerat ett mer generellt mål som täcker in alla divisioner oavsett verksamhet.

Landstingsfullmäktiges strategiska mål	Landstingsstyrelsens delmål	Framgångsfaktorer
Helhetsperspektiv med människan i centrum	God samverkan internt och externt	Strategiska allianser och samverkansgrupperingar bidrar till att utveckla kompetens, god kvalitet och effektiva verksamheter
	Individcentrerad hälso- och sjukvård och kundorienterad service	Alla individer får ett gott bemötande och ges information efter behov. Patienter/närstående/kunder ska rutinmässigt involveras för att utveckla verksamheten Patienter känner delaktighet i sin egen vård och behandling Nya arbetssätt som skapar mervärde tas tillvara

Figur 5.4 Exempel på generalisering av mål. (Norrbottens läns landsting 2013h)



## 5.3 Mottagarsidan av den balanserade styrningen

Till mottagarsidan i NLL hör de sex divisionerna, i varje division har vi intervjuat två tjänstemän. Nedan presenterar vi informationen vi genererade från dessa intervjuer.

### 5.3.1 Division Folktandvård

Division Folktandvårds vision är *”En frisk mun i alla åldrar”*. Divisionen är länsövergripande med cirka 570 anställda på ett 30 tal kliniker inom specialisttandvård, allmäntandvård och tandteknik. Folktandvårdens huvudsakliga uppdrag är att bedriva avgiftsfri tandvård för länets barn och ungdomar till och med det år de fyller 19 år. Förutom det ansvarar de även för tandvård för asylsökande, uppsökande verksamheter och nödvändig tandvård för äldre- och funktionshindrade samt specialisttandvård för hela länets befolkning. De är totalt konkurrensutsatta i den mån de bedriver allmäntandvård till den vuxna befolkningen i länet. (Norrbottens läns landsting, 2013e)

Inom division Folktandvård har vi gjort en gruppintervju med tre aktörer. En före detta chef för tandvårdens samhällsodontologiska enhet som numera är övertandläkare på tandvårdens samhällsodontologiska enhet, denna aktör benämns övertandläkare i studien. Sedan har vi även intervjuat efterträdaren till övertandläkaren som är ny chef för tandvårdens samhällsodontologiska enhet samt en chefstandläkare på Folktandvården.

### Tidigare styrning inom division Folktandvård

Den tidigare styrningen i division Folktandvård har sedan år 2003 bestått av balanserad styrning som de har benämnt det Gemensamma planerings- och uppföljningssystemet (GPS). Varför de valde att börja styra med balanserad styrning var för att divisionen efterfrågade en mer fungerande och sammanhållen planeringsprocess samt för att få en röd tråd genom verksamheten. När de från början utformade sin balanserade styrning utgick de från den amerikanska ursprungsmodellen och de fyra perspektiven som presenterades i den. Dessa perspektiv fanns även presenterade i landstingsplanen. Övertandläkaren nämner att dessa perspektiv har kunnat variera något genom åren.

*”Landstingsplanen hade perspektiv redan då, men däremot jobbade man ju inte strategiskt med något balanserat styrkort i planen utan gav bara sken utav det [...] jag tror inte att det var alla som förstod att det var balanserad styrning.”*  
Säger övertandläkaren

Den balanserade styrningen är idag väl etablerad i divisionen och där alla kliniker använder sig av balanserade styrkort. Till och med medarbetarna har en egen personlig plan som kopplas upp till styrkortet. Övertandläkaren nämner att de år 2009 gjorde en renovering av deras balanserade styrkort och GPS, till GPS 2.0, där de lade till några mål och vässade en del målvärden. Vidare så säger övertandläkaren:

*”Om vi ska ha medarbetarna med oss så ska vi inte hålla på att byta mål en gång om året, då kommer ingen vara med på resan, då är det bara vi i ledningsgruppen som vet vad det handlar om, målen ska minst hålla i fem år i stöten.”*

Divisionen lägger stor vikt på att inte göra för stora och omfattande förändringar i planerna. Övertandläkaren nämner att det inte kommer att bli några stora förändringar i deras divisionsplan och styrkortet i och med att landstingsledningen har beslutat om att införa balanserad styrning i hela organisationen.

## Ansvarig grupp och arbetet med det balanserade styrkortet

Vår intervjuade övertandläkare har varit den som har ansvarat för arbetet med den balanserade styrningen och styrkortet i divisionen och det är divisionens ledningsgrupp som har stått för arbetet. Ledningsgruppen består av ett antal verksamhetschefer som finns runt om i länet samt personer från divisionsledningen. Övertandläkaren har även varit delaktig i den centrala projektgruppen som har arbetat fram den balanserade styrningen och de övergripande styrkortet i NLL.

Vid målöversättningen har de har suttit i mindre grupper och diskuterat perspektiv för perspektiv om kommit fram till förslag på mål. Sedan har de valt ut de mål som ansågs bäst koppla upp till landstingsstyrelsens mål. Övertandläkaren nämner att det har varit mycket diskussioner i ledningsgruppen vid arbetet med styrkortet och målöversättningen, även chefstandläkaren instämmer:

*”Det är jättebra med diskussioner, det ska vara spänst.”*

Övertandläkaren berättar vidare att:

*”Målet var alltid att vi inte skulle ha fler än fyra mål på vårdperspektiven och kanske tre till fyra mål på medarbetare och ekonomi som egentligen inte är vårt målområde, utan jag tycker att det är vårt verktyg i sådant fall. Då har vi valt ut de som har varit bäst av förslagen som kommit upp. Med det har varit hårda diskussioner innan vi har, vi har inte varit eniga i början, och så ska det inte vara heller.”*

När de har arbetat med målöversättningen har de utgått från landstingsstyrelsens framgångsfaktorer. De har fokuserat på att inte ha för många mål i styrkortet för att inte göra det krångligt för medarbetarna. Övertandläkaren beskriver denna målöversättningsprocess så här:

*”Tanken är att landstingsstyrelsen sätter ett mål och så tänker de såhär: vad ungefär ska vi göra för att nå detta mål, vad är framgångsfaktorn för det. Direktiven vi fick var att utifrån dels målen här är ju A1:an som handlar om nöjda medborgare, när fullmäktige säger någonting och landstingsstyrelsen säger att de ska ha högt förtroende för vår verksamhet och då säger vi att vårt mål när det gäller nöjda medborgare är att de ska vara hälsomedvetna och välinformerade.”*

I figur 5.5 nedan illustreras ett utdrag från målen som nämndes ovan, från fullmäktiges strategiska mål till hur division Folk tandvård kan bidra för att uppnå det målet.

Landstingsfullmäktiges strategiska mål	Landstingsstyrelsens mål	Divisionens mål
A Nöjda medborgare	A1 Högt förtroende för verksamheten	Hälsomedvetna och välinformerade norrbottningar

**Figur 5.5** Utdrag ur Folk tandvårdens styrkort

Målen i divisionsplanen och styrkortet är divisionsgemensamma och gäller för hela divisionen. Utifrån divisionsplanen utformas det sedan verksamhetsområdesplaner för varje klinik vilka är mer konkreta planer innehållande prioriterade åtgärder för hur de olika klinikerna ska arbeta för att uppnå de divisionsgemensamma målen i styrkortet. Chefstandläkaren nämner hur de har tänkt när de har utformat sina verksamhetsplaner:

*”När man är tandläkare som jag, så har man tänkt: hur ska mitt team bidra för att min klinik uppfyller målen. Det blir en handlingsplan för mitt ansvarsområde.”*

När verksamhetsområdesplanerna är klara gör medarbetarna samma sak med sin personliga plan. Övertandläkaren nämner att:

*”I den personliga planen ska du själv ha synpunkter på vad som är dina åtaganden när det gäller det här, vad är dina åtaganden när det gäller att jobba mot kariesfria barn och ungdomar. Hur ska du bidra till det.”*

Den nya chefen på den samhällsodontologiska enheten tillägger att det blir väldigt tydligt hur den enskilda medarbetaren kan bidra till målfyllnelse, samt vem som ansvarar för vad.

### **Omformning och anpassning av styrkortet i Folktandvården**

Att NLL har infört balanserad styrning i hela organisationen kommer inte förändra division Folktandvårds styrning och sin version av balanserad styrning nämningsvärt. Övertandläkaren uttrycker sig på detta sätt:

*”Jag tror att vi har hållit på med det så länge så för oss blir det inte någon stor skillnad, utan det blir bara att gå igenom och revidera och se om det är något vi behöver lägga till eller förändra.”*

Övertandläkaren nämner att perspektiven har blivit lite annorlunda i det nya styrkortet, där perspektivet kunskap och förnyelse har tillkommit. Övertandläkaren nämner dock att de har kunnat flytta in deras gamla mål och mått i det nya styrkortet.

Vid arbetet med deras styrkort har de kunnat sortera bland landstingsstyrelsens mål och välja vilka de anser passar bäst in på deras division. Övertandläkaren beskriver detta som:

*”Alla mål passar inte in på vår division. De hade bland annat något som vi försökte med, det var nog kultur, att vi ska bidra till ett rikt kultur och fritidsliv, ja vi tänkte att det inte var vår boll det där. För det här ska ju gälla i hela landstinget, men då är det bara att lämna det blankt. För en del, typ kultur för det är en del som handlar om regionen också som vi kanske inte kan säga är Folktandvårdens ord riktigt. Under området här med kunskap och förnyelse. Där har regionala varit inblandade i hur vi som region ska uppfattas och ska arbeta och det kanske inte är det vi gör mest.”*

Nedan i figur 5.6 illustreras ett utdrag ur perspektivet kunskap och förnyelse där divisionen har samma mål för varje mål från landstingsstyrelsen.

Landstingsstyrelsens mål	Divisionens mål
A1 Strategisk hållbar utveckling	Lärande organisation
A2 Regionen är synlig och aktiv	Lärande organisation
B1 Ett öppet förhållningssätt till utveckling och förändring	Lärande organisation
B2 Tydlig styrning av förnyelseinitiativ	Lärande organisation

**Figur 5.6 Utdrag ur kunskap och förnyelse**

Som nämndes inledningsvis benämnde division Folktandvård sin tidigare version av balanserad styrning för sitt Gemensamma planerings- och uppföljningssystem, GPS. Övertandläkaren förklarar detta som:

*”Vi är lite metodtrötta och inte så metodtrogna så vi kallade det aldrig för balanserad styrning utan vi kallade det för GPS så hade vi en bild på en GPS, att den här ska visa oss vägen vart vi ska i framtiden. Så vi pratade aldrig om det som balanserad styrning utan bara att vi hade fyra perspektiv och att de skulle vara lika mycket värda, inte bara att vi skulle fokusera på ekonomi eller bara det ena.”*

## **Upplevelser av arbetet med styrkortet**

De tre tjänstemännen har en positiv syn på balanserad styrning och anser att styrmodellen hjälper både i planering och uppföljning. Övertandläkaren säger:

*”Tidigare så kunde planeringarna, om man säger i slutet av 90-talet, handla om helt enkelt andra saker om man säger, det kunde vara gardinköp och kaffemuggar och hur fikarummet ska se ut och sådant. Nu finns det en tydligare struktur som man måste förhålla sig till som chef när man ska ha verksamhetsplanering.”*

Chefstandläkaren håller med och tillägger:

*”Det blir så tydligt vad vi på klinikerna ska fokusera på. Vad som är våra styrkor och svagheter och det som är styrkor ska vi ju fortsätta att jobba med men svagheterna ska vi ju engagera oss i.”*

Övertandläkaren menar att införande av balanserad styrning i NLL inte har skett oväntat och nämner att reformer av olika slag händer med jämna mellanrum inom organisationer. Dock är de tre tjänstemännen är eniga om att det är viktigt att inte ändra för mycket i styrningen och målen för ofta så att medarbetarna tappar greppet. Övertandläkaren nämner att det då finns en risk för att medarbetarna inte tar till sig det nya för att det ändå kommer nytt nästa år.

Eftersom Folktandvården har arbetat med modellen balanserad styrning i över tio år har de en sådan inarbetad arbetsprocess när de utformar sina styrkort. Detta innebär att vi inte har hittat några specifika upplevelser som härrör arbetet med styrkortet i den balanserade styrningen. Det som kan tilläggas är att övertandläkaren anser att det har varit lätt att tolka framgångsfaktorerna till mål inom division Folktandvård samt att hitta indikatorer för att mäta målen.

### **5.3.2 Division Service**

Division Service är en stödverksamhet till landstingets övriga verksamheter, i första hand sjukvården. Deras ansvarsområden är bland annat städning, matlagning, fastighetsförvaltning, upphandling av varor och tjänster och administration av löner. Visionen är att *”Service skapar en enklare vardag”*. Divisionen hade vid införandet av balanserad styrning cirka 400 anställda inom sex verksamhetsområden och en divisionsstab. (Norrbottens läns landsting, 2013f)

I division Service har vi intervjuat en verksamhetsstrateg och en processägare för inköp (benämns processägare i resten av studien). Verksamhetsstrategen jobbar bland annat med verksamhetsutveckling. Befattningen processägare för inköp är en ny befattning som tillsattes i samband med omorganisationen. Arbetsuppgifterna innebär bland annat att ansvara för hela inköpsprocessen: upphandling, beställning och betalning, inom hela landstinget och dess divisioner.

## Tidigare styrning inom division Service

Tidigare styrning i divisions Service har utgått från divisionsplanen som de har arbetat fram årligen tillsammans i divisionens ledningsgrupp. Båda tjänstemännen nämner att planeringsarbete är någonting som de lägger stort fokus på inom divisionen och att de har varit nöjda med divisionsplanens tidigare struktur och innehåll. Uppdragsstyrning innehållande konkreta handlingsplaner samt målstyrning har genomsyrat divisionens styrning under en längre tid där de har använt sig av olika perspektiv: ekonomi, medarbetare, verksamhet och kund, som de sedan har utformat mål och mått inom och följt upp. Processägaren nämner att deras ledning, styrning och arbete med divisionsplanen har blivit lite av en kultur inom divisionen. Att balanserad styrning har införts i organisationen ser inte tjänstemännen som någon stor skillnad i deras styrning då principen kommer att vara densamma.

*”Balanserad styrning är ju inga konstigheter inte, det har vi ju sysslat med. Att man ska styra ifrån olika perspektiv: medarbetare, ekonomi, verksamhet och kund, det är inga nyheter i sig.”* Säger verksamhetsstrategen

## Ansvarig grupp och arbetet med det balanserade styrkortet

Processen att bryta ner och översätta landstingsstyrelsens mål inom den balanserade styrningen har gjorts av divisionens ledningsgrupp där verksamhetsstrategen ledde processen. Ledningsgruppen består av elva stycken högre chefer inom divisionen, där processägaren var en av de elva. Verksamhetsstrategen har även varit delaktig i den centrala projektgruppen vilka har arbetat fram den balanserade styrningen inom landstinget. Verksamhetsstrategen är även den som har mest erfarenhet av modellen i divisionens ledningsgrupp, erfarenheten har bland annat genererats från utbildningar och föreläsningar angående balanserad styrning under mitten av 90-talet. Processägaren har ingen tidigare erfarenhet av balanserad styrning, men kände någorlunda till modellen och hur den fungerar i praktiken.

Verksamhetsstrategen nämner att det har varit lätt att få ett engagemang inom ledningsgruppen med arbetet med divisionsplanen och styrkortet men att engagemanget inte är direkt kopplat till styrmodellen balanserad styrningen utan att det mer handlar om vart de vill med divisionen och hur de arbetar med planer. Engagemanget i planeringsprocessen är istället kopplat till divisionens vision, verksamhetsidé, övergripande mål, prioriterade områden och värdegrund. Verksamhetsstrategen uttrycker detta som:

*”Engagemang i arbetet med planen har inte varit en koppling till balanserad styrning, utan det är hur vi jobbar med planer och hur vi ska använda verktyget, divisionsplanen, för styrning så det hade kunnat vara vilken modell som helst.”*

Division Service har fungerat som testpiloter i denna målöversättningsprocess där verksamhetsstrategen har haft kontinuerlig kontakt med den centrala projektgruppen där de arbetat fram en grundmall för upplägget och strukturen i styrkortet, som sedan resterande divisioner använde sig av i sina divisionsplaner. Verksamhetsstrategen har även informerat division Länsteknik om hur de inom Service har jobbat med målöversättningen.

Arbetet med divisionsplanen och översättningen av målen har ägt rum på ledningsmöten som skett månadsvis med start i augusti 2013. På dessa möten har olika delar och teman ur divisionsplanen diskuteras. Verksamhetsstrategen är noga att poängtera att:

*”Divisionsplanen är inte bara de här styrkortet, utan vi har många andra delar som vi har där vi pratar om visioner och prioriterade områden och så har vi handlingsplaner så de har ju en lika stor del också.”*

På ledningsmötena diskuterade ledningsgruppen perspektiv för perspektiv. Perspektiven diskuterades i grupp där de fick ”brainstorma” kring perspektivet i fråga och komma med förslag hur division Service kan bidra till att uppfylla landstingsstyrelsens mål inom det perspektivet.

## **Omformning och anpassning av styrkortet i Service**

När processen med nedbrytningen av landstingsstyrelsens mål startade utformade division Service sina mål inom perspektiven mot landstingsstyrelsens framgångsfaktorer, dock visade det sig att detta ledde till alldeles för mycket mål och ett för omfattande och komplext styrkort. Nedbrytningen reviderades därför senare då de istället utgick från landstingsstyrelsens mål för att utforma divisionens mål inom de olika perspektiven.

Från styrkortet kan vi utläsa att verksamhetsperspektivet är det perspektiv i Service som är mest omfattande i text. Förutom att ha ett övergripande verksamhetsperspektiv som täcker in hela divisionen har de även delat in verksamhetsperspektivet i fyra verksamhetsområden: att tillhandahålla Facility Management tjänster, att köpa varor och tjänster, att administrera ekonomi och dokument och att tillhandahålla stöd inom HR. Resterande fyra perspektiv har i stort sett likande omfattning.

I sitt arbete med styrkortet nämner verksamhetsstrategen att de har kunnat sortera i landstingsstyrelsens mål och framgångsfaktorer och plocka bort dem som inte passar in på deras verksamhet.

*”Vi behövde ju inte sätta in mål på vartenda mål och framgångsfaktor, utan vi har ju kunnat välja vilka vi tycker passar oss.”* Säger verksamhetsstrategen

Av alla fem perspektiv ansåg de båda tjänstemännen att medborgarperspektivet var mest främmande för divisionen eftersom divisionen huvudsakligen bedriver en intern verksamhet och har sina kunder internt inom organisationen. Trots detta möter de medborgarna på vissa verksamhetsområden. Processägaren uttrycker dig följande:

*”I vår verksamhet möter vi faktiskt medborgarna på vissa områden, de kommer att tycka till om det är dåligt städad på toaletterna i Sunderbyn eller i entrén, eller att medborgarna går in i fiket och bullarna är torra, så vi har ju direkt kontakt med medborgarna.”*

Nedan i figur 5.7 visas ett utdrag från divisionens styrkort och perspektivet medborgare. Landstingsstyrelsens mål lyder enligt B1: En jämlik och jämställd hälsa. Till detta mål har Service utformat fyra mål som ska bidra till att uppnå landstingsstyrelsens mål.

Landstingsstyrelsens mål	Divisionens mål
B1 En jämlik och jämställd hälsa	Ute- och innemiljön i landstingets fastigheter är utformad för att främja hälsa
	Mat som erbjuds patienter, besökare och personal har ett tydligt hälsoperspektiv
	Landstingets lokaler är trygga och säkra.
	Barn och ungdomar erbjuds bra och hälsosamma alternativ

**Figur 5.7 Utdrag ur perspektivet medborgare**

De andra fyra perspektiven: verksamhet, kunskap och förnyelse, medarbetare och ekonomi, har däremot varit lättare att utforma mål till. De har kunnat plocka ut vissa mål och mått från den gamla divisionsplanen för att sedan placera in dem i den nya divisionsplanen och



perspektiven. Tjänstemännen nämner att de har fått lämna ett flertal tomma luckor för vissa nulägen och målindikatorer eftersom de inte har något nuläge för dessa, men att tanken är att fylla dessa under året. En sådan lucka finns bland annat i verksamhetsperspektivet och illustreras i figur 5.8.

Landstingsstyrelsens mål	Divisionens mål	Framgångsfaktorer	Indikatorer	Nuläge	Mål indikatorer
B2 Individcentrerad hälso- och sjukvård och kundorienterad service	Alla kunder får ett gott bemötande och ges information efter behov.	Engagerade medarbetare med hög kompetens i bemötande	Kundundersökningar	-	-
	Utveckling av divisionens verksamhet sker utifrån kundnytta och helhetssyn. Kunder och entreprenörer involveras i förbättringsarbete	Ständigt förbättringsarbete Aktiv omvärldsbevakning Systematiska, gemensamma arbetssätt och verktyg	Antal förbättringsprojekt	-	Öka

Figur 5.8 Utdrag ur verksamhetsperspektivet

## Upplevelser av arbetet med styrkortet

Som nämndes tidigare var de båda tjänstemännen nöjda med strukturen och innehållet på den tidigare divisionsplanen. Införandet av balanserad styrning innebar en ny arbetsgång i och med de balanserade styrkortet med de fem perspektiven, vilket resulterade i en mer omfattande och komplex plan där det var svårt att hitta en fungerande struktur på upplägget. Verksamhetsstrategen uttrycker detta som:

*”Vi har ju varit väldigt nöjd med vår divisionsplan, hur den har sett ut tidigare. Och styrkortet stökade till, det är väldigt mycket ord, det är mycket tabeller och jag tror inte att det känns lika lätt att förhålla sig till om du frågar en chef vare sig om det är en högre chef eller lägre chef så tror jag att styrkortet inte gett ett mervärde jämfört med vår förra plan.”*

Verksamhetsstrategen nämner divisionens uppdrag vilka består av konkreta handlingsplaner från politiken som en viktig del av styrningen inom divisionen. Uppdragen ligger kvar från tidigare styrning inom divisionen och anses som lättare att följa upp i jämförelse med målen och indikatorerna i den balanserade styrningen. Uppdragen visar tydligare bild över vad de faktiskt gör och utträttar inom divisionen.

Processägaren nämner omorganisationen i divisionen som en faktor som kan ha tagit fokus från arbetet med balanserad styrning och översättningsprocessen. Omorganisationen har inneburit att ledningsgruppen har förändrats och några helt nya chefer har rekryterats och kommit in i ledningsgruppen. Processägaren menar vidare att det kan finnas en risk att de inte var lika mottagliga för förändringen i styrning när omorganisationen och balanserad styrning skedde samtidigt. Samtidigt nämner processägaren att det är svårt att säga om det hade varit någon skillnad i resultatet av den balanserade styrning om dessa två stora förändringar hade införts vid olika tidpunkter.

Processägaren nämner att mer kunskap om modellen hade så klart varit bra, innan själva arbetet med översättningen påbörjades, för att enklare kunna förmedla och introducera modellen till övriga medarbetarna vilket är viktigt om modellen ska ha chansen att bli levande inom organisationen. Detta kommer dock inte bli något stort problem framöver då vi med tiden kommer att lära oss den nya modellen. Vidare menar processägaren att själva översättningsprocessen gick bra utan utbildning och det är tack vare att vana att bedriva planeringsarbeten inom divisionen.

Processägaren kan se en nackdel i att en organisation använder sig av en egen variant av styrmodell eftersom det blir svårare att jämföra sig mot andra liknande organisationer. Processägaren ser dock positivt på själva modellen balanserad styrning och nämner att det blir tydligare att se inom vilka områden divisionen behöver utveckla sig i och vilket perspektiv

som de behöver lägga mer fokus på än något annat. De båda tjänstemännen är eniga om att det blir lättare att se division Service som en del i landstinget.

### 5.3.3 Division Länsteknik

Länstekniks uppdrag är att tillhandahålla och utveckla landstingets tekniska infrastruktur och att säkerställa patientsäkra IT- och medicintekniska lösningar. Divisionen har fem verksamhetsområden; Medicinsk teknik, Infrastruktur, Vårdsystem, Administrativa system och Teknikakuten (support). Division Länstekniks vision är: *”Tillgänglig, säker och användbar teknik vid varje tillfälle.”* (Norrbottens läns landsting, 2013c)

Länsteknik är en ny division som bildades 2009, tidigare sorterades de in under division Service. Divisionen närmar sig 150 anställda i divisionen, de allra flesta, cirka 100 personer, är stationerade på Sunderby sjukhus, där även all basinfrastruktur finns, all support går in där och merparten av alla servrar står där. Sedan har de en handfull personer stationerade på de olika sjukhusen i Norrbotten. Länsteknik är en ren servicedivision som lever på landstingsbidrag till största delen, men sedan det fria vårdvalet infördes har de har börjat interndebitera Närsjukvården och Folktandvården. Detta för att säkerställa de divisionernas konkurrensneutralitet gentemot övriga privata alternativ.

I division Länsteknik har vi intervjuat divisionschefen samt den administrativa chefen.

#### Tidigare styrning i division Länsteknik

Divisionschefen upplever att den tidigare styrningen från landstingsledningen har varit väldigt vårdinriktad, och att det i Länstekniks fall, som stöddivision, har varit väldigt mycket upp till divisionen själv att tala om vilka mål man har. De har utgått från landstingsplanen men det har varit svårt med tanke på hur den har varit formulerad:

*”Vi ska bedriva god vård och hälsa’, ’Vi ska ha ett attraktivt län’ och vi ska göra en massa sådana saker. Vi har ju försökt väva in det, men det har känts lite långsökt för oss som är en stödfunktion till den övriga vården. Jag menar ’god vård’, jag bedriver ju ingen vård i min division, det är det ju andra som gör, jag stödjer ju dom.”* Säger divisionschefen

Detta har resulterat i att de har försökt, efter bästa förmåga, att styra upp mot målen men att det även har blivit väldigt fritt, det är ingen som har sagt åt dem vad de ska styra mot eller korrigerat de mål de har satt upp, berättar tjänstemännen. Båda tjänstemännen menar att det har blivit positivare nu, det har blivit mer konkret och hela landstinget har fått en gemensam ram. Internt i divisionen har de styrt, och styr fortfarande, med en övergripande divisionsplan för hela divisionen och mer specifika verksamhetsplaner för de olika verksamhetsområdena, berättar divisionschefen. Däremot har planerna tidigare varit väldigt detaljerade med frågor som ”hur många servrar har vi installerat?” ”hur mycket telefoni?”, nu har målen och måtten förändrats från detaljer och aktiviteter till att bli mer planer, divisionschefen uttrycker det som att de har ”höjt skrivningarna” på de lägsta nivåerna. Divisionschefen hävdar vidare att det är helt ointressant för landstingsledningen att se hur många servrar Länsteknik har levererat, utan ledningsmässigt vill de se om Länsteknik fungerar bra som stödfunktion.

#### Ansvarig grupp och arbetet med det balanserade styrkortet

Den administrativa chefen och divisionschefen berättar för oss att det i huvudsak är de två som har arbetat med översättningsprocessen, men att verksamhetscheferna har varit delaktiga. Divisionschefen berättar att de har varit tio personer totalt som har varit delaktiga.



De upplever att kunskapen och erfarenheten om balanserad styrning har varit begränsad i gruppen. Divisionschefen hade lite erfarenhet från modellen genom att Länsteknik har tagit fram IT systemet till Folkvandvården när Folkvandvården införde balanserad styrning 2003. Den administrativa chefen har kommit i kontakt med modellen tidigare på konferenser. Men ingen i gruppen har arbetat med modellen tidigare. Däremot har den administrativa chefen suttit med i den centrala projektgruppen i landstinget som har arbetat med införandet av balanserad styrning i NLL.

De berättar att det först har varit divisionschefen och den administrativa chefen som har suttit och försökt förstå hur de ska bryta ner det i till ett övergripande ramverk. Det arbetet resulterade i ett grundförslag på divisionsplan som de presenterade för verksamhetscheferna i divisionens ledningsgrupp. Efter det fick verksamhetscheferna i uppgift att ta med sig detta grova tänk och dels fundera på synpunkter på den planen samt även fundera på hur de ska utforma sina egna verksamhetsplaner utifrån den grova divisionsplanen.

De berättar vidare att de fått hjälp av en tjänsteman från division Service som är väldigt kunnig i modellen, samt att de haft god hjälp från landstingets budgetchef.

### Omformning och anpassning av styrkortet i Länsteknik

Båda tjänstemännen uttrycker att tolkningen stundtals har varit svår, och att vissa mål i styrelsens plan har varit väldigt vårdinriktade. Framför allt så menar de att perspektivet medborgare skapade stora problem då de som stödfunktion inte har kontakt med medborgarna på samma sätt som vårddivisionerna. De kämpade för att identifiera kopplingar mellan divisionen och medborgarna och konstaterade att det endast sker i tillhandahållandet av webbsidan och telefonin, och det var även där deras mål till slut hamnade:

*”Så vi har ju fått göra vår egen tolkning helt och hållet där. Vad är förutsättningarna när man pratar om medborgarna, vi träffar ju inte medborgarna överhuvudtaget egentligen. Det finns få saker som vi gör för medborgarna [...] vi har ju verkligen försökt, vi tillhandahåller telefoni man kan ringa till landstinget, och det är vårt ansvar att det ska fungera, vi tillhandahåller webbservrar där vi kan ha våra externa informationsportaler, www. Och det är egentligen det enda.”* Säger divisionschefen

De upplever inte heller att de blivit särskilt hårt styrda uppifrån i deras målöversättning, de har fått jobba fritt men de har varit tvungna att presentera sin plan för landstingsledningen och få den godkänd. Vidare menar den administrativa chefen att de har upplevt en frihet i vilka mål de har översatt, de har fått lämna mål blanka. De har även haft friheten att införa mål som inte härleddes till något mål i styrelseplanen om de har velat.

I medborgarperspektivet i Länstekniks divisionsplan ser man exempel på hur de har lämnat ute vissa av styrelsens mål i deras översättning, se figur 5.9.

Landstingsstyrelsens mål	Divisionens mål	Framgångsfaktorer	Indikatorer	Nuläge	Mål indikator
A1 Högt förtroende för verksamheten	Norrbottningen har via teknisk infrastruktur, telefoni och system tillgång till landstingets tjänster	Med säkra och pålitliga system kan Länsteknik bidra till ett högt förtroende för verksamheten	Felanmälningar till Teknikakuten. Tillgänglighet till infrastruktur, telefoni och system		
A2 Goda livsmiljöer					
B1 En jämlik och jämställd hälsa					

Figur 5.9 Utdrag ur medborgarperspektivet

Divisionschefen berättar att de mer eller mindre kopierat vissa delar av division Service styrkort, då Service i likhet med Länsteknik är en stöddivision:

*”Vi har regelrätt snott en massa bra grejer från division Service, för dom är jätteduktiga på det här. Vi har ju haft dialog med [tjänsteman i division Service] och vi har tagit del av deras plan för att se 'hur har dom tolkat det här?' och 'hur har dom tolkat det här?', eftersom vi båda är stödverksamheter så har vi ungefär likadant angreppssätt. Så vi har snott jättemycket idéer och tankar och fått jättemycket hjälp med våra perspektiv när vi har tittat på dem.”*  
Säger Divisionschefen

Både divisionschefen och den administrativa chefen påpekar att de har fått väldigt mycket matnyttig hjälp från en av tjänstemännen i division Service när det kommer till struktureringsfrågor och hur man tolkar olika mål.

### **Upplevelser av arbetet med styrkortet**

Tjänstemännen upplever att de har blivit informerade i god tid om att balanserad styrning ska införas, för cirka ett till två år sedan enligt divisionschefen. Officiellt har informationen kommit från landstingsdirektörens ledningsgrupp men mycket information har även kommit via informella kanaler och samtal.

De upplever även båda att de fått rikligt med stöd från landstingets ledningsgrupp, framför allt från landstingets budgetchef.

Vad gäller utbildning så anser både divisionschefen och den administrativa chefen att det har varit för tunt. Framför allt divisionschefen upplever att utbildning hade behövts för att förstå själva grundmodellen av balanserad styrning. Divisionschefen säger att de blev utlovade utbildning från början men att det aldrig hanns med och att det är en brist.

*”Man utlovade ju från början att vi skulle få gå grundutbildning, men det hann vi ju aldrig med. Så det är en brist, absolut. Det hade jag i alla fall behövt, mer den teoretiska basen, fått mera kött på benen.”* Säger divisionschefen

Den stora omorganisationen som gjordes samtidigt som styrningen infördes tror divisionschefen kan vara en förklaring till den bristande utbildningen.

*”Och i och med att det har varit en omorganisation samtidigt, där man har stuvat om alla divisioner, så har det varit ganska rörigt, om man säger, i hela landstings ledningsstruktur. Så det har antagligen inte funnits kraft och ork att göra det här på ett sådant där stabilt införande sätt, med utbildning. Men det är en brist.”* Säger divisionschefen

### **5.3.4 Division Närsjukvård**

Division Närsjukvård är en nybildad division sedan omorganisationen. Närsjukvården ansvarar för den hälso- och sjukvård som är vanligt förekommande i befolkningen och ofta återkommande för individen. Divisionen innefattar de fem sjukhusen och är uppdelad efter fyra verksamhetsområden, akutomhändertagande, internmedicin, psykiatri och primärvård. Och under primärvården hittar man alla Norrbottens 32 hälsocentraler. Divisionen är den största divisionen i landstinget med 3 700 anställda och en omsättning på cirka 3,7 miljarder. (Norrbottens läns landsting, 2014b)

I division Närsjukvård har vi intervjuat divisionschefen samt en tjänsteman på divisionsnivå.

## Ansvarig grupp och arbetet med det balanserade styrkortet

Divisionschefen har tillsammans med närsjukvårdscheferna, ekonomi, planerare verksamhetsutvecklare, HR och länsamordnarna utfört översättningsarbetet. Mycket av diskussionerna handlade om hur de ska hålla nere innehållet i styrkortet samt hur de ska förmedla den röda tråden i modellen.

*”Det handlade om hur vi begränsar oss, inte för mycket i styrkortet för då är det ingen ide. Hur begränsar vi oss. Det andra frågan vi diskuterade är hur vi ska ge uppdragen till närsjukvårdscheferna så att de känner att den röda tråden finns med hela vägen. Så just nu håller vi på att göra mallar för den interna kontroll som vi bedriver.”* Säger divisionschefen

Divisionstjänstemannen berättar att de läste igenom och tolkade styrelseplanen, vad Närsjukvården ska ta till sig, för att sedan utforma planen. Resultatet menar tjänstemannen blev en väldigt kort plan.

De berättar även att de samarbetade en del med division Länssjukvård och utbytte idéer och tankar, anledningen till att de samarbetade med just Länssjukvård var för att de båda divisionerna är vårddivisioner och därmed liknar varandra. Divisionschefen berättar även att de haft lite kontakt med Folktandvården eftersom Folktandvården är duktiga på det här.

## Omformning och anpassning av styrkortet i Närsjukvård

Division Närsjukvård har svängt om sitt styrkort i förhållande till fullmäktiges och landstingsstyrelsens styrkort för att göra den tydligare i divisionen då de vårddivisioner som tidigare arbetat med styrkort kände sig bekvämare i det upplägget.

*”Från början var vi ganska förvirrade, eftersom jag inte kände igen hur beskrivningen var, och det gjorde inte de andra heller som har jobbat med styrkort. Så vi vred på det lite grann. Första vi fick så hade man medborgare, verksamhet, kunskap och förnyelse på en led och vi ville ha det på den här ledden. Då bestämde vi att vi skulle ha det så, och redigerade lite grann. Så vi snodde på perspektiven, eller vad man nu ska säga, för att vi skulle känna oss hemma i det och hur vi har jobbat tidigare. Så gjorde vi.”* Säger divisionschefen

Perspektiv	Medborgare	Verksamhet	Kunskap/Förnyelse	Medarbetare	Ekonomi
<b>Styrande mål</b> Strategiska mål från fullmäktige och Landstingsstyrelsens mål	Nöjda medborgare <ul style="list-style-type: none"> <li>Högt förtroende för verksamheten</li> <li>Goda livsmiljöer</li> </ul> Sveriges bästa självskattade hälsa år 2020 <ul style="list-style-type: none"> <li>En jämk och jämställd hälsa</li> </ul>	En effektiv verksamhet med god kvalitet <ul style="list-style-type: none"> <li>En jämk och kvalitativt likvärdig verksamhet</li> <li>En säker och kunskapsstyrd verksamhet</li> </ul> Helhetsperspektiv med människan i centrum <ul style="list-style-type: none"> <li>God samverkan internt och extert</li> <li>Individentrad hälso- och sjukvård och kundorienterad service</li> </ul>	Konkurrenskraftig region <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategisk hållbarutveckling</li> <li>Regionen är synlig och aktiv</li> </ul> Långsiktig förnyelse <ul style="list-style-type: none"> <li>Ett öppet förhållningssätt till utveckling och förnyelse</li> <li>Tydlig styrning av förnyelseinitiativ</li> </ul>	Attraktiv arbetsgivare <ul style="list-style-type: none"> <li>Lika rättigheter och möjligheter</li> <li>Hållbart arbetsliv</li> </ul> Aktivt medarbetarskap <ul style="list-style-type: none"> <li>Dialog och samverkan</li> <li>Hälsafrämjande miljö</li> </ul>	Ekonomi som ger handlingsfrihet <ul style="list-style-type: none"> <li>Positivt resultat med 2 procent av verksamhetens nettokostnad</li> <li>Nya metoder och verksamheter införda med medvetna beslut</li> </ul> Ekonomi som inte belastar kommande generationer <ul style="list-style-type: none"> <li>Verksamheten är anpassad till den aktuella intäktsnivån</li> <li>Kostnadseffektiv verksamhet</li> </ul>
<b>Mål</b> Mål inom respektive perspektiv utifrån landstingsstyrelsens framgångsfaktorer	Norrbottningarna har högt förtroende för divisionens verksamhet och upplever den jämk och jämställd. Verksamheten bedrivs och utvecklas för att uppnå minsta möjliga miljöbelastning Hälsofrämjande insatser är prioriterade	God samordning av vården för patienter med komplexa och omfattande behov Verksamheterna har identifierade och dokumenterade vårdprocesser med utsedda processägare Inga oskäliga skillnader i väntetider och medicinska resultat beroende på kön eller geografi Eliminera undvikbara vårdskador Alla besök/vårdtillfällen ska diagnosställas inom 10 dagar	Divisionen ska aktivt medverka i regionala och nationella samverkansföretag samt relevanta expertgrupper inom NLL Implementering av nya arbetssätt och metoder sker på ett strukturerat och tydligt sätt Att jämföra sig, lära av varandra och dela med sig av sin kunskap ska präga divisionens sätt att arbeta med ständiga förbättringar	Våra arbetsplatser skall vara jämställda och jämlika. Alla arbetsplatser ska vara hälsofrämjande såväl fysiskt som psykosocialt Vi har rätt kompetens på rätt plats i rätt tid. Alla chefer har förutsättningar för att vara en bra chef och ledare.	Samtliga närsjukvårdsområden uppnår uppsatta resultatmål Resurser nyttjas kostnadseffektivt Kraftigt minskad inhyrningen av personal

Figur 5.10 Närsjukvårds styrkort

I figur 5.10 ser vi hur division När sjukvård har valt att ställa upp sitt styrkort där de har perspektiven och målen på en annan ledd än landstingsstyrelsen har i sitt kort. Vidare ser vi även att divisionen inte åskådliggör vilka av divisionens mål som är kopplade mot vilka styrelsemål. Och i vissa fall har de även färre mål i divisionen än vad landstingsstyrelsen har.

*”Och sedan, när vi har tittat på styrelsens plan, så har vi valt ut det som vi känner att vi klarar av kan jobba med och att det är vårt uppdrag. Allt är inte vårt uppdrag i styrelseplanen och om man vill så kan man greppa överallt. Men vi har valt att smala av så att vi har kontrollen själva. Så har vi tänkt.”* Säger divisionschefen

Divisionstjänstemannen säger att de har valt att inte ta med alla av styrelsens mål, och att de fått det godkänt av landstingsdirektören. Just att begränsa sig och hålla styrkortet kort trycker båda tjänstemännen mycket på.

### Upplevelser av arbetet med styrkortet

Vissa perspektiv upplever de har varit lättare att översätta än andra, tjänstemännen upplever att medarbetarperspektivet och verksamhetsperspektivet var enklare än de andra att översätta och att medborgarperspektivet varit svårast. Sedan uttrycker divisionstjänstemannen även att ekonomiperspektivet har varit svårt, då verksamheten har ett underskott på 145 miljoner just nu och att fokus bör läggas på ett enda mål ”att få ner kostnaderna”.

Tjänstemännen uttrycker en avsaknad av utbildning i modellen, vissa har jobbat med modellen tidigare, men för de som aldrig gjort det hade det varit bra med en utbildning. Divisionstjänstemannen menar att de i början av processen hade väldigt svårt att förstå hur de skulle göra:

*”Det var mycket diskussioner. Det var det. Vad som skulle vara med och inte med. Vi förstod först inte hur vi skulle göra, bara det tog ju tid. Innan vi liksom bestämde, nu lägger vi om kursen, nu gör vi så här. Då gick det lättare. Men alla var ju överens om att det här är ju inget bra sätt, vi hade inte fått någon utbildning i det, utan vi försökte göra det bästa av det.”* Säger divisionstjänstemannen

När sjukvård var en av de divisionerna som påverkades mest av omorganisationen, och att det satt sina spår märks tydligt, divisionstjänstemannen antyder att de ännu inte riktigt kommit tillrätta i divisionen:

*”Vi är en ny division som inte greppat vad vi har för verksamhet och så. Vi måste liksom få nästan ett år på oss och se, vad är det vi hanterar. Men jag kan ju känna ibland, att man rullar på som vanligt, att allt ska vara precis som vanligt men vi har inte samma förutsättningar, vi i divisionen, vi som har stora förändringar, vi har samma krav på oss som en division som sett likadan ut i tio år, kan jag känna.”* Säger divisionstjänstemannen

Båda tjänstemännen är överens om att de under en period levde i två världar, där de dels var tvungna att avsluta arbetet i de gamla divisionerna samtidigt som de var tvungna att arbeta med den nya divisionen. Divisionstjänstemannen hävdar att arbetet med divisionsplanen blev lidande av omorganisationen då de flesta tjänstemännen inte var på banan utan var kvar i sina gamla organisationer. Dock hävdar divisionschefen att det var tvärt om, att de gamla divisionerna blev lidande i slutet av 2013 då tjänstemännen fokuserade på att få ordning på

den nya divisionens Närsjukvårds divisionsplan. Divisionstjänstemannen trycker även på att det under en tid saknades en planerare som höll i processen och att det skadade arbetet.

Omorganisationen ledde även till att processen kom igång för sent, berättar tjänstemännen. Och att de har en förhoppning om att kunna börja tidigare nästa år.

*”Den här planen för 2014 började vi så fort vi visste ungefär vilka som skulle jobba i Närsjukvården. Så vi började nog lite sent, jag skulle tro att vi började i oktober, det är lite försent därför har vi sagt att vi ska börja i augusti i år.”*  
Säger divisionschefen

Divisionstjänstemannen berättar att de inte har fått något stöd över huvudtaget från den centrala projektgruppen under arbetet med översättningen.

### 5.3.5 Division Länssjukvård

Division Länssjukvård är en ny division sedan omorganisationen och bedriver sin verksamhet på Norrbottens fem sjukhus som finns i Kiruna, Gällivare, Kalix, Piteå och Sunderbyn. Divisionen består av elva verksamhetsområden: Anestesi/Operation/Intensivvård, Allmänkirurgi/Urologi, Barnsjukvård, Bild- och funktionsmedicin, Obstetrik/Gynekologi, Laboratoriemedicin, Länsenhet för särskilt stöd (LSS), Ortopedi, Ögon, Öron-näsa-hals, käkkirurgi samt syn- och hörsel och Medicinsk strålningsfysik. Länssjukvård har totalt cirka 2000 anställda med en omslutning på cirka två miljarder. (Norrbottens läns landsting, 2014c)

Inom division Länssjukvård har vi intervjuat en chef för ekonomi och planering på divisionsnivå och en länschef för Obstetrik och gynekologi på verksamhetsnivå (benämns länschef i studien).

#### Ansvarig grupp och arbetet med det balanserade styrkortet

Båda tjänstemännen kommer från samma gamla division, Opererande specialiteter, som fanns innan årsskiftet. Styrningen i den divisionen beskriver tjänstemännen som en version av balanserad styrning med fyra olika perspektiv som de utformade mål och mått inom, bara att de inte kallade deras styrning för just namnet balanserad styrning. Tjänstemännen nämner att det inte kommer att bli någon större skillnad i deras styrning i och med att balanserad styrning har införts i hela NLL.

*”Egentligen är det ingen större förändring, men det är mer uttalat balanserad styrning nu än det är tidigare. Nu heter det balanserad styrning, vilket det inte gjorde förut.”* Säger ekonomi- och planeringschefen

Trots detta tillägger ekonomi- och planeringschefen att det krävdes lite arbete för att komma in i den nya modellen. Länschefen tillägger att det som blir skillnaden är att styrkortet har utökats med ett perspektiv: kunskap och förnyelse. Trots att länschefen anser att det inte kommer att bli någon större förändring i deras styrning tillägger hen att det var lite svårt att sätta sig in i den nya modellen:

*”Från och med årsskiftet har vi en ny modell som vi försöker landa i lite grann. Med en annan form av styrkort som jag inte riktigt har fått kläm på hur vi ska jobba med det än. [...] Jag fick kämpa lite för att känna mig hemma i de nya styrkortet för jag var så fast i de gamla. Men det kommer säkert.”*

Den ansvariga gruppen som har arbetat med utformningen av styrkortet har bestått av två till fyra personer inom divisionen där ekonomi- och planeringschefen delvis har varit den person

som har drivit gruppen som har arbetat med den balanserade styrningen i division Länssjukvård.

*”Jag kan säga att fram till jul så ledde jag inte arbetet jättemycket, det var ganska självgående. Hon som var planerare då hade jobbat med det under några år så det var hon som höll i det arbetet och jag var naturligtvis involverad också i det med hon var ganska självgående. Sedan gjorde vi en omorganisation så det kom in lite nya personer och då har jag fått vara lite mer aktiv i arbetet.”* Säger ekonomi- och planeringschefen

Arbetet med att utforma divisionsplanen med de balanserade styrkortet i divisionen har först skett internt i staben bestående av två till fyra delaktiga personer. Dessa har arbetat fram ett utkast som de presenterat för division Länssjukvårds ledningsgrupp. Sedan har de även presenterat styrkortet för ledningen högre upp i organisationen. Ekonomi- och planeringschefen nämner att det har blivit en skillnad på innehållet i divisionsplanen från tidigare år. Innan innehöll divisionsplanen mer brödtext och den nya divisionsplanen och de nya styrkortet har en annan struktur med mindre brödtext.

*”Utan det är liksom pang, pang, pang, pang, mål, indikatorer och framgångsfaktorer.”* Säger ekonomi- och planeringschefen

På divisionsledningsnivå har länschefen varit delaktig i arbetet med divisionsplanen och styrkortet i den mån att hen har kunnat komma med synpunkter på innehållet i styrkortet, som en slags referens.

*”Jag har kunnat svara på frågor om de har frågor om vissa perspektiv eller mål som jag kanske har specialkunskap inom, kanske om det är rimligt att ha med eller inte [...] och skulle jag för liv och pina vilja ha in något i den så skulle det vara möjligt att komma dit också.”* Säger länschefen

När den nya divisionsplanen har varit fastställd har de elva olika verksamhetsområdena börjat med en ytterligare nedbrytning av det balanserade styrkortet. Verksamhetsområdena har utgått från Länssjukvårds mål i de olika perspektiven när de har utformat sin version av balanserad styrning. Ekonomi- och planeringschefen säger att:

*”I många fall är det ju samma mål, det är ju så, det går nästa rakt över. Men för vissa verksamhetsområden så har man även identifierat lite andra mål och kanske lite mer detaljerade mål.”*

Länschefen har varit högst delaktig i denna process inom sitt verksamhetsområde, Obstetrik och gynekologi, och är den som har utformat styrkortet inom verksamhetsområdet. Sedan har verksamhetsplanen diskuterats i verksamhetsområdets ledningsgrupp. Tjänstemännen nämner även att perspektivet verksamhet kommer att gå ännu längre ner i verksamheten till huvudprocesserna där det finns en processledare för varje huvudprocess som ska jobba med sina styrkort och sina processrapporter. Ekonomi- och planeringschefen nämner även att de har andra perspektiv när de ser på sina processer:

*”När vi tittar på processerna så tittar vi inte på dem med samma perspektiv som vi tittar på ledning och utveckling och styrning av hela verksamheten och organisationen. Alltså då tittar man inte på medborgare, verksamhet, utan då är det patienten, kliniska resultat, kostnadsbilden, patientens funktionella hälsostatus. Då är det ju den typen av perspektiv så det är ju balanserad styrning fast med den annan modell.”*



I arbetet med verksamhetsplanen har länschefen hämtat inspiration från andra verksamhetsområden inom divisionen. Länschefen berättar:

*”När jag har tittat på någonting så har jag tänkt: hur sjutton ska jag göra det här? Så jag har varit in och tittat på kirurgens, och tänkt jajustja så där kan man ju göra. Jag har varit in på ortopedens någon gång: okej, de tänker så här. Och sedan landar man i någonting, ja, jag kan nog tänka så här, jag är i alla fall inte helt ute och cyklar.”*

## Omformning och anpassning av styrkortet i Länssjukvård

De båda tjänstemännen nämner att deras verksamheter kan bidra mest inom verksamhetsperspektivet och att många utav målen och måtten har de kunnat plocka in i den nya modellen, trots att de är en helt ny division. Länschefen nämner att hen har haft friheten att sortera bland målen i divisionsplanen. Vissa delar från det tidigare styrkortet inom verksamhetsområdet Obstetrik och gynekologi har de även kunnat lyfta ut och placera i processerna istället.

*”Vissa mål har jag plockat bort, det som inte har med oss och göra och lagt till en del saker förstås.”* Säger länschefen

Verksamhetsområdet Obstetrik och gynekologis styrkort har inga framgångsfaktorer vilket de har på divisionsnivå. Uppbyggnaden av styrkortet har en annan struktur än i ursprungsstyrkortet som kommer från styrelseplanen. Länssjukvård har haft ett samarbete med division Närsjukvård där de har valt att ha en annan uppbyggnad på sin styrkort.

*”Det är möjligt att våra styrkort ser hyfsat lika ut.”* Säger ekonomi- och planeringschefen

Det som har varit framträdande svårt med arbetet med styrkortet inom division Länssjukvård är att hitta indikatorer på det de vill mäta.

*”Vi har haft problem med en del av de perspektiv som vi vill mäta, de är väldigt svåra för oss att mäta, och det är egentligen vårt största problem när det gäller balanserad styrning, det är att vi har så svårt att få ut vettiga mått för vissa av perspektiven. Det hänger på sega datasystem och det hänger på att det behövs väldigt mycket handpåläggning.”* Säger länschefen

I figur 5.11 illustreras ett utdrag ur verksamhetsområdet Obstetrik och gynekologis styrkort och perspektivet medborgare där de har haft svårast att hitta indikatorer.

	Medborgare
VO Ob/gyn´s mål	<ul style="list-style-type: none"> <li>• God tillgänglighet</li> <li>• Kortaledtider</li> <li>• Möta patienten på rätt vårdnivå och geografiskt så nära boendet som möjligt. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Decentralisera besök, utredning och behandling i de fall det inte innebär en försämrad medicinsk kvalitet</li> <li>○ Centralisera kirurgiska åtgärder för att uppnå volym och kvalitetskrav</li> </ul> </li> <li>• Gott bemötande för en god upplevelse av given vård</li> </ul>
Indikatorer (styrta) Mål	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalkät</li> <li>• Andel patienter (individer) som upplever ett gott bemötande</li> </ul>

Figur 5.11 Utdrag ur VO-planen och perspektivet medborgare



Vidare nämner länschefen att den balanserade styrningen inte fungerar förrän de kan mäta det som de vill mäta vilket de inte kan göra i dagsläget. Ekonomi- och planeringschefen håller med och nämner att det svåra arbetet har varit att identifiera indikatorer.

*”Det har varit det kniviga arbetet kan man säga, och vi säger så här är det ingen idé att sätta mål som vi inte kan mäta, då måste vi istället försöka hitta mål som vi kan mäta med hjälp av en indikator.” Säger ekonomi- och planeringschefen*

## **Upplevelser av arbetet med styrkortet**

Båda tjänstemännen har en positiv syn på balanserad styrning. Länschefen nämner även att det är konstigt att styrmodellen inte har införas tidigare i NLL.

*”Jag tror att det är en bra styrmodell, när man delar upp i olika perspektiv är det lättare att se vart skon klämmer och om någonting inte fungerar. Det är lättare att härleda ett problem [...] Det ger betydligt bättre möjligheter att styra på rätt ställe, att stämma i rätt bäck.” Säger länschefen*

Ekonomi- och planeringschefen är nöjd med divisionens arbete och utformningen av den nya divisionsplanen och de balanserade styrkortet. Däremot nämner ekonomi- och planeringschefen att arbetet hade gått snabbare och smidigare om de hade fått en utbildning inom modellen innan arbetsprocessen började men nämner att det inte fanns tid för någon utbildning. Även länschefen nämner att en utbildning hade underlättat arbetet med styrkortet.

### **5.3.6 Division Kultur och utbildning**

Division Kultur och utbildning ansvarar för Norrbottens läns landsting arbete inom kultur och utbildningsfrågor. Till kulturdelen hör basenheterna: Norrbottensmusiken, Norrbottens museum och Norrbottens länsbibliotek. Utbildning sker på de två basenheterna: Grans Naturbruksgymnasium i Öjebyn och Kalix Naturbruksgymnasium. Därtill tillkommer den divisionsövergripande verksamheten på staben. Den divisionsövergripande stabsverksamheten innefattar bidragsfördelning, utvecklings- och uppföljningsfrågor, de stora projekt som inte hör hemma i någon av basenheterna samt stöd till samtliga basenheter. Kultur och utbildning delfinansierar även Dans i Nords verksamhet samt stiftelsen Norrbottensteatern. Kultur- och utbildningsdivisionen har cirka 225 anställda. (Norrbottens läns landsting, 2013g)

I division Kultur och utbildning har vi intervjuat divisionschefen samt en tjänsteman på verksamhetsnivå.

### **Ansvarig grupp och arbetet med det balanserade styrkortet**

Divisionschefen är den som har drivit processen tillsammans med dels divisionens ledningsgrupp samt med en samverkansgrupp, divisionschefen har även haft ett antal möten med divisionsstaben för att göra även dem delaktiga. Divisionschefen själv har inte så mycket praktisk erfarenhet av balanserad styrning men har kommit i kontakt med människor som har arbetat med den:

*”Jag har varit intresserad av modellen innan. Jag har ju lyssnat på de som har haft balanserad styrning genom åren. Jag har ju haft kontakter med andra kommuner och med andra som har jobbat med balanserad styrning och det är ju ingen som skrotar det rakt av. I alla fall av de som jag har träffat. Jag tror att det finns något positivt i det för verksamheten.” Säger divisionschefen*

Ledningsgruppen och samverkansgruppen har arbetat med översättningen på varsitt håll och sedan har de internt i divisionen försökt få ihop det till en divisionsplan, så här kommenterar divisionschefen arbetet:

*”Det som blev svårigheten var ju det att ledningsgruppen fattade utgångspunkten och texten som lades framför oss på ett sätt och samverkansgruppen gjorde det på ett litet annat sätt och då gäller det att smälta ihop det.”* Säger divisionschefen

Framför allt uttrycker de att definitions- och förståelsearbetet har tagit mycket tid. Det har varit svårt att förstå vad som förväntas av dem och vad alla de olika begreppen betyder.

*”Det har varit mycket diskussioner kring vad betyder en framgångsfaktor, vad är en indikator i det här? och relatera till det vi har skrivit som mål. Definitions- och förståelsearbetet har varit ganska omfattande, att liksom fatta vad är det här för någonting och vad är det vi ska svara på. Och då har man relaterat till landstingsstyrelsens mål och framgångsfaktorer och om det är det så måste detta betyda det och det. Och just definitionen av en framgångsfaktor får man ju gå tillbaka många gånger. Ja, vad betydde det nu igen och hur skulle vi tänka här? Det har inte varit någonting som har varit självklart.”* Säger divisionschefen

Även vad som ska mätas och huruvida vissa mått är mätbara diskuterades flitigt.

*”Det var mycket diskussioner, och engagerade diskussioner. För vår del många diskussioner när det kom till indikatorer och mål och mått, vad är mätbart? Vad är inte mätbart? Vad ska vi försöka göra mätbart? Och där var det ju ömsom vin och ömsom vatten i vår divisionsplan. Därför att tittar man på kultur i länet, där finns många bedömningsfrågor och mycket är inte mätbart.”* Säger verksamhetstjänstemannen

Som stöd i processen har de haft budgetchefen i landstinget samt viss hjälp av en tjänsteman inom divisionen som hade viss erfarenhet av att arbeta med styrmodellen från andra organisationer.

*”Om vi har frågat om hjälp så har vi fått, framförallt då [budgetchefen] har varit väldigt hygglig.”* Säger divisionschefen

Så här uttrycker sig verksamhetstjänstemannen om ett möte med budgetchefen.

*”Det var en som hade en strategisk funktion. Så den personen kom in och pratade med oss i kanske 45 minuter. Och vi fick ställa alla frågor vi kunde komma på.”*

Verksamhetstjänstemannen upplever inte heller att något perspektiv var svårare än något annat att översätta, däremot upplever vi att tjänstemannen tyckte att medborgarperspektivet och medarbetarperspektivet var lite enklare än de andra:

*”Vi kan väl tänka in medborgarperspektivet för vi är ju till för omvärlden, vi är till för medborgarna allihop. Och kunskap och förnyelse var inga problem och medarbetarperspektivet kan ju nästan vara det enklaste [...]Men just att få in det där att, hur väl ska vi synas, alla de här grenarna som vi har i medborgarperspektivet?”*

## Omformning och anpassning av styrkortet i Kultur och utbildning

Båda tjänstemännen berättar att de har utgått från landstingsstyrelsens mål under översättningsarbetet. Däremot har Kultur- och utbildningsdivisionen, som enda division, redovisat landstingsstyrelsens framgångsfaktorer i stället för landstingsstyrelsens mål som utgångspunkt i divisionens styrkort. Verksamhetstjänstemannen nämner att budgetchefen som kom in och hjälpte dem så åt dem att hålla det litet och enkelt:

*”Hon som kom in som var mer kunnig i modellen, så var ju hon väldigt mån om att ”gör det inte så krångligt, gör det inte så stort, gör det inte så omfattande” less is more, enkelt liksom. Det blev ändå att det for iväg och vi har en väldigt lång divisionsplan. Många, många sidor.”* Säger verksamhetstjänstemannen

En del av styrelsens mål valde de att lämna blanka då de inte ansåg sig kunna bidra till dem. Men de berättar även att de har hittat vinklar på deras verksamheter som de kan koppla mot mål som de först trodde skulle vara omöjliga. Som exempel har Grans naturbruksgymnasium ett vårdhundsprojekt, det kunde de koppla mot något av de mer vårdspecifierade målen.

*”Jo, för en del var ju väldigt specificerat vårdkopplat. Så att plockade vi bort några, och där sa dom också ”gör det, ni behöver verkligen inte ta alla”, så några åkte bort och några visade sig att, när vi började rannsaka oss själva, så hade grans naturbruksgymnasium ett vårdhundsprojekt på gång och de har ju jobbat väldigt mycket med att utbilda hundförare och har certifikat för det, så att, då såg vi att i det vård perspektivet, vilket det nu var, kunde vi lyfta fram den här verksamheten.”* Säger verksamhetstjänstemannen

Sedan har de introducerat ett nytt koncept för att koppla kulturen till sjukvården som de kallar kultur på recept:

*”Då har ju vi fått veta att vi inte behöver använda oss av alla mål utan vi får sortera och välja. Och det har vi gjort så det har känts bra. Sedan kan det vara stimulerande för ibland har vi sett att man vi kan vara på banan också fast i hälso- och sjukvårdsmål där har vi lagt in på kultur på recept till exempel.”* Säger divisionschefen

Exempel på en nedbrytning i verksamhetsperspektivet i division Kultur och utbildnings styrkort visas i figur 5.12.

Landstingsstyrelsens framgångsfaktorer	Divisionens mål	Framgångsfaktorer	Indikatorer	Nuläge	Indikator mål
A 1.2 Sjukvård med hög kvalitet erbjuds inom rimlig tid på rätt vårdnivå	Spridning av Kultur på recept	Utskrift av kultur på recept blir en naturlig del i läkares förskrivning	Antal	0	5
	Utveckla Vårdhundsprojektet	Kunskap om verksamheten	Antal deltagare på kurser	Ett fåtal	Öka

**Figur 5.12 Exempel på nedbrytning i verksamhetsperspektivet**

Vidare hävdar båda tjänstemännen att styrelsens mål varit väldigt brett formulerade, vilket lett till en stor frihet för dem, men även en otydlighet i vad det betyder för divisionen.

## Upplevelser av arbetet med styrkortet

Båda tjänstemännen vi intervjuat ser avsaknaden av utbildning i modellen som en brist och uttrycker en önskan om att de skulle ha fått mer utbildning innan arbetet startade.

*”Ja, alltså jag kan ju inte påstå att jag har varit särskilt duktig på det här så jag hade ju gärna fått mera utbildning, det kan jag tycka. För jag tyckte inte att*

*det här var lätt. Och jag tror att det var extra svårt i vår verksamhet.”* Säger divisionschefen

Verksamhetstjänstemannen är ännu skarpare i sin kritik och menar att avsaknaden av utbildning och annat utbildningsmaterial såsom manualer var den största bristen i införande processen.

*”Just nu tycker jag, den här perioden som har varit sedan ett år tillbaka i landstinget, så upplever jag avsaknad av genomgångar för ledningsgruppen, vad modellen går ut på. Det har saknats vokabulär kring viktiga begrepp som finns i styrmodellen. Alltså man har inte gjort i ordning en manual för alla dessa olika divisionsgrupper, alla dessa ledningsgrupper som ska börja jobbet med att skapa en helt ny sorts divisionsplan.”* Säger verksamhetstjänstemannen

Verksamhetstjänstemannen menar att omorganisationen kanske kan ha gjort det svårare att hinna med utbildningen men menar att det inte är ett gott nog skäl och att det borde ha ordnats trots omorganisationen.

*”Det spelar ingen roll, om landstinget säger att man ska byta styrmodell då ska ju man tänka att en sådan stor organisation som tar ett sådant stort beslut, då ska ju ett sådant system fungera även om någon person i ledningen byter plats. Det ska man ju ha riggat för, det ska ju vara säkerställt. Sen att det defacto var så att vissa personer bytte plats, och så där, det kan ha påverkat det.”* Säger verksamhetstjänstemannen

På grund av avsaknaden av utbildning, direktiv och kunskap menar tjänstemännen att mycket av deras tid gått åt till definitionsfrågor. Mycket av jobbet har handlat om att förstå och definiera de olika begreppen i modellen.

Detta ser de som en frustrerande och onödig process och att tiden istället kunde ha avsatts till själva översättnings- och målformuleringsarbetet. Båda nämner att tiden varit kort för arbetet men verksamhetstjänstemannen menar att tiden hade räckt till om de hade haft en klarare bild av vad som skulle göras.

*”Tiden hade varit nog om vi hade haft hjälp. Nu upplevdes det stressat för att tiden avsattes åt så mycket annat prat, förstå modellen, prata om vad begreppen betydde, hur vi ska se på det där, vad som är mätbart av indikatorerna och allt det där. Så det upplevdes stressat.”* Säger verksamhetstjänstemannen

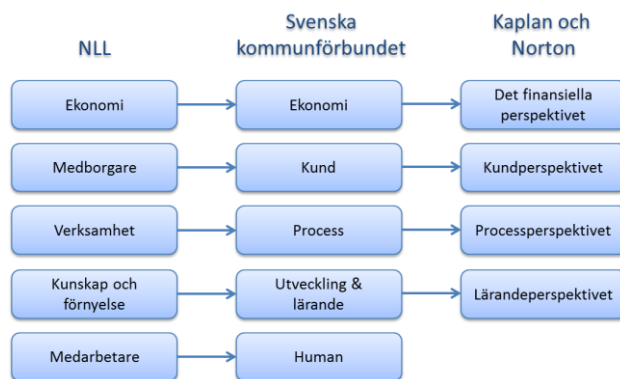
Divisionschefen berättar att det var sagt att Kultur och utbildning inte skulle påverkas av NLL:s stora omorganisation men att det inte blev så.

*”Jo, det var ju sagt från början att vi inte skulle påverkas. Men det har vi ju gjort. Det har ju tagits bort en ekonomitjänst från oss i vår division, och vi har ju fått flytta vår informatör, det har inte varit bra för oss. Och sedan har folk fått söka om sina tjänster, ekonomichefer och personalchef och assistent, och allt sådant påverkar ju. Sedan har vi bytt ut någon på en utav funktionerna, och det blir ju också en speciell situation. Man kan säga att omorganisationen har påverkat.”* Säger divisionschefen

## 6 ANALYS

I detta kapitel analyseras den insamlade empirin och jämförs med de teorier vi presenterade i vår teoretiska referensram och teorimodell. Vi kommer att börja med att analysera hur modellen dekontextualiseras av sändarsidan (landstingsledningen) för att kunna spridas genom organisationen. Efter det analyserar vi hur modellen kontextualiseras av mottagarsidan (divisionerna) för att passa in i divisionernas specifika kontext. Sedan presenteras de faktorer vi identifierat som har påverkat översättningsprocessen. Kapitlet avslutas med att analysen kopplas tillbaka till den teorimodell vi presenterade i slutet av kapitel fyra.

Det första konstaterandet vi kan göra är att Norrbottens läns landstings utformning av den balanserade styrningen följer den svenska modellen som Svenska kommunförbundet (1998, sid. 23) presenterade med fem perspektiv istället för grundmodellens fyra perspektiv (Kaplan & Norton, 1992). Även om namnen på perspektiven är annorlunda formulerade i NLL i förhållande till kommunförbundets förslag så anser vi att de följer samma mall, se figur 6.1.



Figur 6.1 Perspektiven i den balanserade styrningen

### 6.1 Landstingsledningens dekontextualisering av balanserad styrning

Enligt Røvik (2008, sid. 223) dekontextualiserar sändaren modellen så att denna enkelt ska kunna spridas vidare. Vi fokuserar på två begrepp: *avskiljandet* och *paketeringen*.

#### Avskiljandet

Avskiljandet är ett försök att ge en lokal, konkret och framgångsrik praxis i en organisation en språklig och idémässig representation (Røvik, 2008, sid. 223f). balanserad styrning i sig är en välkänd modell som har sina klara koder och sitt språk, i det här specifika fallet när landstingsledningen ska sprida modellen ner i organisationen har de använt sig av vedertagna begrepp såsom perspektiv, mål, framgångsfaktorer och indikatorer.

Tidigare studier om balanserad styrning i offentliga organisationer har visat att modellen hjälper organisationer att utveckla ett gemensamt språk som förenklar dialoger mellan olika nivåer i organisationerna (se Aidemark & Funck, 2009; Funck, 2007; Kollberg & Elg, 2011). I vårt case kan vi se att det finns ett språk och många definierade begrepp, men att ledningen verkar ha misslyckats med att förmedla detta till de ansvariga i divisionerna. I våra intervjuer

kunde vi, hos vissa tjänstemän, utläsa en stor frustration kring begreppen i modellen, mycket av tiden under översättningsprocessen verkar ha gått åt till att försöka förstå begreppen och tänket kring styrmodellen.

## **Paketeringen**

Paketeringen är processen när en organisationsidé plockas ut ur ett sammanhang och omformas så att den framstår som mindre kontextberoende och därmed mer överförbar till andra organisationer (Røvik, 2008, sid. 223f). I vårt case handlar det om hur landstingsledningen har omformat modellen för att den ska kunna brytas ner i alla de olika divisionerna i landstinget. Ur vår empiri har vi funnit två olika paketeringsfaktorer:

*Generalisera målen:* Ledningen har medvetet valt att hålla målen breda och ospecifika, detta så att alla divisioner ska kunna koppla upp mot dem.

*Flytta fokus från vården:* Eftersom NLL:s största verksamhet är hälso- och sjukvård har ledningen tidigare fokuserat mycket på att styra vården. När ledningen nu formulerat sitt balanserade styrkort har de medvetet försökt att inte vara så vårdspecifika, bland annat genom att ändra från att tidigare ha skrivit ”vården” i sina målformuleringar till att istället skriva ”verksamheten”.

## **6.2 Divisionernas kontextualisering av det balanserade styrkortet**

När en modell förflyttas kommer den in i en ny kontext bestående av komplexa strukturer, rutiner och procedurer. Røvik (2008, sid. 258f) presenterar två kontextualiseringsregler som sker när modeller introduceras i nya kontexter: *inskrivningsregler* och *översättnings- och omformuleringsregler*. Vi kommer att använda dessa för att analysera hur divisionerna har översatt modellen för att passa in deras verksamhet.

### **6.2.1 Inskrivningsregler**

När en modell kommer in i en ny kontext genomgår den en inskrivning där den görs igenkännbar i den lokala kontexten. Inskrivningsreglerna fokuserar på modellens yttre kontext, alltså hur modellen uppfattas. Vi kommer att fokusera på två begrepp: *lokalisering av organisationsidéer* samt *tidsmarkering av organisationsidéer*. (Røvik, 2008, sid. 258f)

#### **Lokalisering av organisationsidéer**

Lokaliseringsprocessen kan förklaras som att en organisation skapar en lokal utformning enligt ett globalt koncept. Utformningen av idén kommer med tiden få växande antal lokala referenser. (ibid)

Den tydligaste lokaliseringen vi identifierat ur vår empiri är att vårddivisionerna valt att vända på styrkortet så att perspektiven ligger på en annan ledd än hur det ser ut i de andra divisionerna samt hur det såg ut i mallen från landstingsstyrelsen. Modellen i sig skiljer sig inte från resten av landstinget, den används på exakt samma sätt. Förklaringen de gav till att de vände på styrkortet var att de tidigare har haft det den vägen i de gamla vårddivisionerna och att det därmed blev mycket enklare för alla i divisionen att förstå styrkortet, då de var vana vid att läsa styrkortet så. Detta ser vi som att vårddivisionerna gav modellen en lokal prägel för att bättre passa in.

## Tidsmarkering av organisationsidéer

Enligt Røvik, (2008, sid. 260) är det viktigt att tidsmarkera modellen detta innebär att modellen anpassas i den lokala tiden inom organisationen. Detta kan till exempel ske genom att ge idén ett lokalt namn och ett förflutet i organisationen. (ibid)

Folktandvården, som redan använt balanserad styrning i mer än tio år, har sin egen lokala benämning på modellen, GPS. Även om deras styrning ändras lite när NLL inför balanserad styrning över hela organisationen, kommer Folktandvården även fortsättningsvis att använda sig av benämningen GPS, för att behålla den lokala förankringen. Detta ser vi som en tidsmarkering av modellen då de både använder ett eget namn samt att de trots att modellen förändras lite, behåller sin historiska benämning och därmed ger modellen ett förflutet i organisationen.

Division Service och Länssjukvård uttrycker det som att balanserad styrning i sig inte skiljer sig särskild mycket från hur de har styrt divisionen tidigare utan de menar snarare att de bara har fått ett namn på modellen. Detta visade även Englund (2005) i sin studie där aktörerna uttryckte samma upplevelse, att balanserad styrning bara var ett nytt namn på deras tidigare styrning.

### 6.2.2 Översättnings- och omformningsregler

Översättnings- och omformningsreglerna fokuserar i motsats till inskrivningsreglerna på modellens inre kontext, med andra ord vad som händer med innehållet i modellen när den överförs och anpassas. Reglerna placeras in i tre typer av omformningsmodus: *reproducerande modus*, *modifierande modus* och *radikalt modus*. (Røvik, 2008, sid. 263ff)

#### Det reproducerade moduset

Kopiering innebär, i detta sammanhang, att en modell hämtas ut från en viss kontext för att sedan placeras den i en ny kontext på ett sådant sätt att den återskapas med ytterst få ändringar. (Røvik, 2008, sid. 264ff)

Ur vår empiri har vi funnit att kopiering har skett mellan division Länsteknik och division Service, samt att kopiering har skett mellan de två vårddivisionerna Närsjukvård och Länssjukvård. Detta följer Røviks (2008, sid. 264ff) resonemang om att kopiering lyckas bäst när den sker mellan två liknande kontexter. Länsteknik och Service liknar varandra i mycket då de båda är stöddivisioner, vilka har till uppgift att serva de andra divisionerna. På samma sätt liknar Länssjukvård och Närsjukvård varandra då de är de två divisionerna i NLL som bedriver sjukvård.

#### Det modifierande moduset

Addering innebär att organisationen som vill anamma idén lägger till vissa faktorer för att passa in i den nya organisatoriska kontexten, motsatsen till addering är subtrahering vilket innebär att man istället tonar ner eller tar bort vissa faktorer av idén som inte anses passa den organisatoriska kontexten. (Røvik, 2008, sid. 267ff)

Framför allt har vi funnit fall av subtrahering när divisionerna tar till sig modellen. Samtliga divisioner förutom Länssjukvård har berättat för oss att de har haft möjlighet att ta bort sådana mål som inte passar in deras division. Service och Folktandvården säger att de har haft möjlighet att lämna mål, men så vitt vi kan se har de brutit ner alla styrelsens mål. Länsteknik har lämnat två mål blanka. Kultur och utbildning, som till skillnad från de andra divisionerna



har presenterat styrelsens framgångsfaktorer som utgångspunkt, har lämnat en av dessa blank och helt utelämnat ett antal av styrelsens mest vårdspecifika framgångsfaktorer ur sin plan. I de två vårddivisionerna är det lite oklarare huruvida subtrahering har skett då man inte kan följa målen på samma sätt i deras styrkort.

### **Det radikala moduset**

Omvandling kan ske både till form och innehåll och innebär att översättaren inte känner sig bunden av idéns koncept utan tar sig friheten att själv utforma sin egen och lokalt anpassad variant. (Røvik, 2008, sid. 270).

Det närmaste vi kommer ett fall av omvandling i vår studie är i Kultur och utbildnings omformningsarbete. Även om Kultur och utbildning berättar för oss att de helt utgått från landstingsstyrelsens mål, har de som enda division valt att redovisa landstingsstyrelsens framgångsfaktorer som utgångspunkt i divisionens styrkort istället för att, i likhet med de andra divisionerna, redovisa landstingsstyrelsens mål. Detta kan vara en förklaring till att Kultur och utbildning har många fler uppsatta mål än de övriga divisionerna, då landstingsstyrelsen redovisar nästan dubbelt så många framgångsfaktorer som mål. Det kan även vara en förklaring till att de har en högre grad av detaljer i sin divisionsplan, då landstingsstyrelsens framgångsfaktorer är mer detaljerade än landstingsstyrelsens mål.

## **6.3 Faktorer som påverkat översättningsprocessen**

Vi har i vår empiri funnit ett antal faktorer som påverkat de olika divisionernas arbete med översättningen i olika grad.

### **Otydlighet**

Framför allt division Kultur och utbildning samt till viss grad Närsjukvård och Länsteknik upplevde att deras översättningsarbete blev hämmat av att de inte visste vad som förväntades av dem, och hur de rent praktiskt skulle utföra översättningsarbetet.

Alla divisioner utom Folk tandvården uttryckte en avsaknad av utbildning i modellen. Allra kraftigast uttryckte Kultur och utbildning att de hade behövt både utbildning och material för att kunna utföra arbetet på ett framgångsrikt sätt.

En av aktörerna uttryckte att utbildning hade underlättat vid förmedling av modellen till medarbetarna, detta trycker även Ye och Seal (2009) på och menar att medarbetarna kan se modellen som tidskrävande och rent av meningslös om de inte förstår modellen. Detta var något som Englund (2005) uppmärksammade i sin studie där samtliga tre enheter uttryckte en tveksamhet till den balanserade styrningen. Trots otydligheten har vi inte kunnat se några övervägande tendenser till tveksamhet bland de aktörer vi intervjuat på divisionsledningsnivå, majoriteten är positiva till balanserad styrning.

### **Omorganisationen**

Aidemark (2001) hävdar att balanserad styrning är resurskrävande både med tanke på tid och anställda, att balanserad styrning infördes i NLL i samband med en stor omorganisation kan ha påverkat hur mycket resurser som har tilldelats arbetet med balanserad styrning. Flertalet av de intervjuade tjänstemännen uttrycker att arbetet med balanserad styrning har påverkats av att det skedde en stor omorganisation samtidigt som modellen infördes. De två stora vårddivisionerna, Länssjukvård och Närsjukvård upplever till störst del att de påverkats av omorganisationen, vilket kan ses som naturligt med tanke på att de båda divisionerna är helt

nya och tillkom i samband med omorganisationen. Framför allt i Närsjukvård upplevdes det som att det var lite otydligt hur divisionen egentligen såg ut.

Men även Kultur och utbildning samt Service upplever en påverkan av omorganisationen då några viktiga tjänster i divisionen fördelades om. Länsteknik upplever också att omorganisationen indirekt påverkade divisionens översättningsarbete, då de menade att den utbildning i modellen som de blivit lovade av landstingledningen uteblev. Detta tror de berodde på att omorganisationen tog upp för mycket av ledningens tid.

## Varierande verksamhet

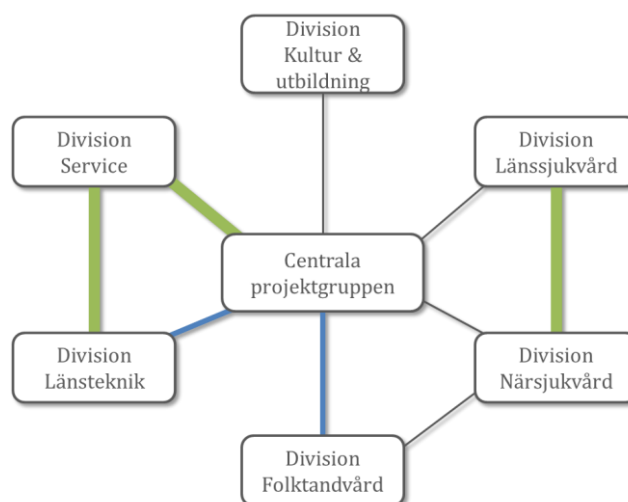
Norrbottens läns landsting är en diversifierad organisation med stor variation i dess verksamhet. Divisionernas verksamhet skiljer sig kraftigt från varandra och det har påverkat hur de har tagit sig an denna nya styrmodell och påverkat divisionernas arbete med styrkortens olika perspektiv på olika sätt.

Bland annat upplever de två stöddivisionerna Service och Länsteknik, som huvudsakligen har sina kunder internt i landstinget, att medborgarperspektivet var svårt att relatera till. Kultur och utbildning å andra sidan, anser sig vara till för medborgarna och upplevde det som ett av de lättaste perspektiven att översätta. I Närsjukvård som för tillfället har ett underskott på cirka 145 miljoner upplevdes ekonomiperspektivet som lite problematiskt, då de ansåg att alla mål förutom att sänka kostnaderna var irrelevanta.

Røvik (2008, sid. 276) menar att det är av stor vikt att en organisationsidé konkretiseras och anpassas efter en organisations specifika kontext för att implementeringen ska lyckas. Detta har även skett i NLL i och med att de olika divisionerna har utgått från sin egna verksamhet när de har kontextualiserat sitt styrkort.

## Kontakt mellan divisioner och ledningsgrupp

Ur vår empiri har vi kunnat identifiera ett kontaktnät inom organisationen där information har utbytt mellan olika divisioner samt den centrala projektgruppen, i vissa fall har det även förekommit att divisioner har samarbetat med översättningen. Utifrån våra intervjuer har vi sammanställt en illustration där vi försöker åskådliggöra hur informationsutbytet har sett ut och hur kraftiga de olika kontakterna är. Denna illustration är baserad på vår tolkning av hur kraftigt respondenterna uttryckte sig i intervjuerna, se figur 6.2.

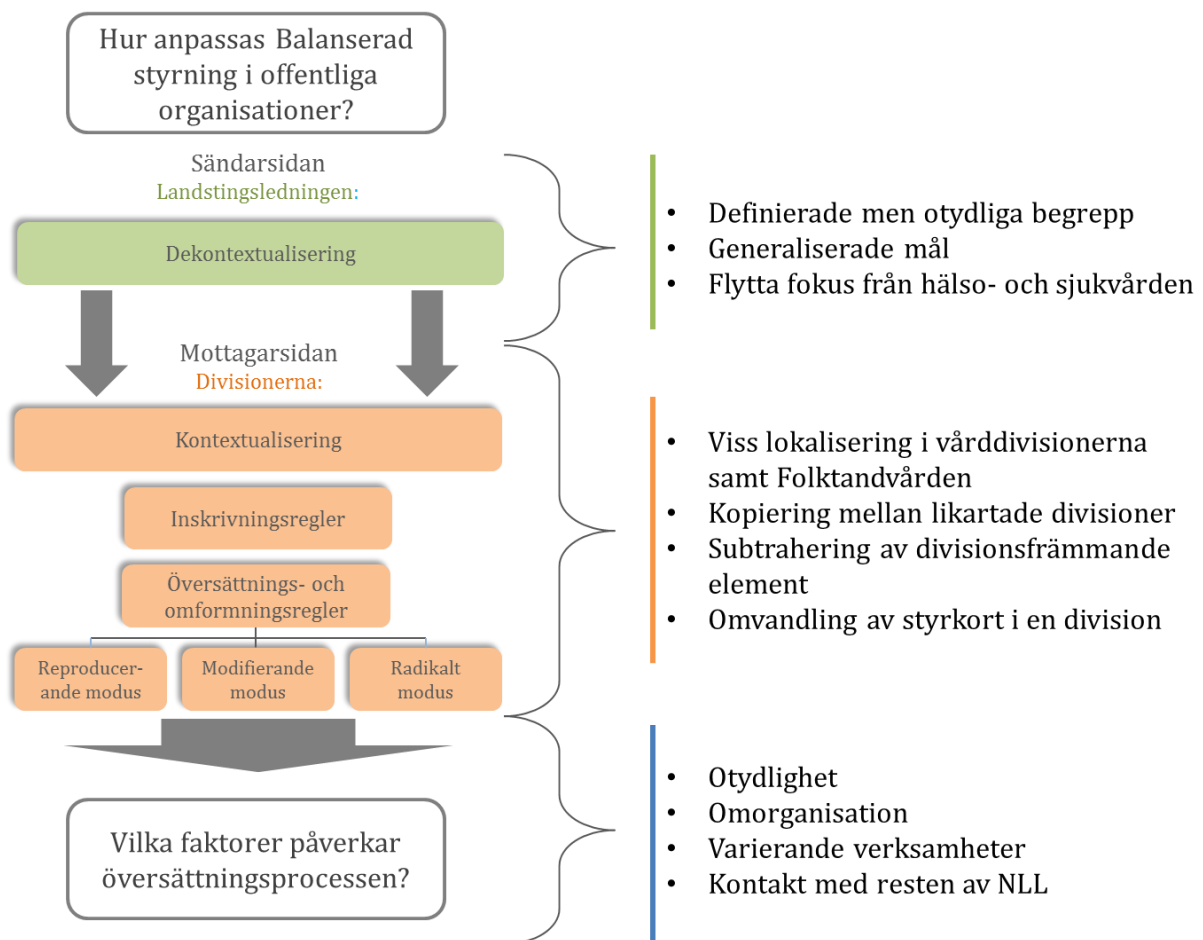


Figur 6.2 Informationsutbyte mellan divisionerna och den centrala projektgruppen

Denna illustration åskådliggör dels det kraftiga samarbetet mellan stöddivisionerna Service och Länsteknik samt vårddivisionerna Länssjukvård och Närsjukvård, samt att stöddivisionerna och Folk tandvården har haft en närmare kontakt med den centrala projektgruppen. Den åskådliggör även att både Kultur och utbildning samt vårddivisionerna är något avskärmade från de övriga divisionerna. Detta kan jämföras med Sahlin och Wedlins (2008, sid. 227f) metafor ”resa”, där idéer imiteras längs ”kontaktvägar”. Figur 6.2 skulle således även kunna liknas vid en vägkarta.

## 6.4 Sammanfattning och återkoppling till teorimodellen

I figur 6.3 nedan kopplar vi resultatet från analysen tillbaka mot den teorimodell vi presenterade i slutet av kapitel fyra för att undersöka om vi fått svar på de frågor vi ämnade besvara med hjälp av vår teoretiska referensram.



Figur 6.3 Återkoppling till teorimodell

# 7 SLUTDISKUSSION

---

*I detta avslutande kapitel kommer vi först att presentera de slutsatser vi har kunnat dra utifrån vår studie. Efter det kommer vi att reflektera kring resultatet, och till sist kommer vi att presentera studiens implikationer samt förslag till fortsatt forskning.*

---

## 7.1 Studiens slutsatser

Syftet med denna studie är att beskriva hur divisioner inom ett svenskt landsting anpassar och översätter det balanserade styrkortet när styrmodellen reser ner i organisationen, vi ämnar även förklara vilka faktorer som påverkar denna anpassnings- och översättningsprocess samt förklara varför denna process ser ut som den gör i offentliga organisationer.

I detta kapitel ämnar vi besvara detta syfte samt studiens forskningsfråga: ”Hur anpassas och översätts den balanserade styrningen när den bryts ner på en lägre nivå inom en offentlig organisation?” genom att relatera det till studiens resultat.

### 7.1.1 Hur anpassas och översätts den balanserade styrningen när den bryts ner på en lägre nivå inom en offentlig organisation?

Vi har konstaterat att det sker en hel del anpassning när divisioner bryter ner den balanserade styrningen till dess hierarkiska nivå. Ledningen har från början haft en bild av hur modellen ska brytas ner och användas, de har definierat en arbetsgång vid översättningen och de har använt sig av etablerade begrepp när de har utformat modellen.

Detta kan skiljas åt i de konkreta innehållsmässiga anpassningarna:

- Den största avvikelser från de övriga styrkortet har Kultur- och utbildningsdivisionen som presenterar sitt styrkort med utgångspunkt i landstingsstyrelsens framgångsfaktorer istället för landstingsstyrelsens mål. Då landstingsstyrelsen har nästan dubbelt så många framgångsfaktorer som mål tror vi det kan vara en förklaring till varför Kultur och utbildning har ett volymmässigt större och mer detaljerat styrkort än de övriga divisionerna.
- Många divisioner har även valt att tona ner vissa perspektiv som anses som svagt kopplade till divisionens verksamhet.

Sedan har det även skett mer kosmetiska anpassningar:

- De två vårddivisionerna, Närsjukvård och Länssjukvård, har valt att vända på styrkortet för att ge dem en mer lokal prägel.
- Folk tandvården väljer att behålla sin invanda benämning GPS, istället för balanserad styrning som resterande NLL

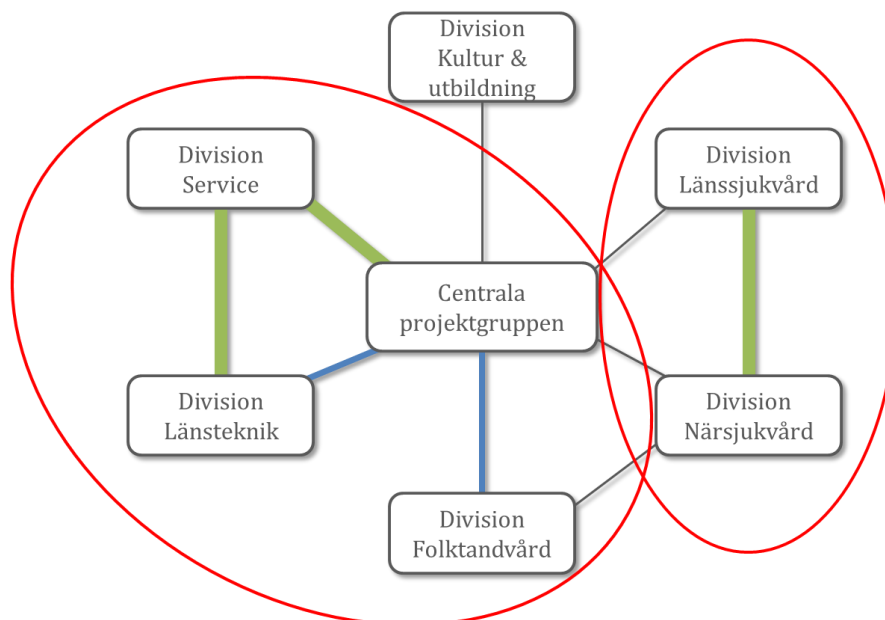
Ur detta kan vi utläsa att det har skett flera fall av kontextualisering och att styrkortet kontextualiserats olika på de olika divisionerna. Det leder oss till vår första slutsats:

*Vid nedbrytning av balanserad styrning i en offentlig organisation resulterar översättningen och anpassningen av styrkortet i att modellen inte förblir likformig genom organisationen.*

## 7.1.2 Vilka är de signifikanta faktorer som påverkar arbetet med anpassningen och översättningen?

Vi har identifierat fyra stycken faktorer som påverkat arbetet: *otydlighet*, *omorganisation*, *varierade verksamheter* samt *kontakt med övriga organisationen*.

Vår ståndpunkt är att landstingsledningen inte har lyckats förmedla ”tänket” och arbetsprocessen med balanserad styrning till de ansvariga i de olika divisionerna, detta har efterlysts av divisionerna i form av utbildningstillfällen eller utbildningsmaterial. Bristen på kunskap har lett till en *otydlighet* hos de som ska sköta översättningsarbetet. Mycket tid har lagts på att försöka förstå vad de olika begreppen inom modellen betyder och hur de ska arbeta med dem. När otydlighet har uppstått har divisionerna tagit *kontakt* med varandra samt med den centrala projektgruppen, det har lett till att de divisioner som haft mest kontakt med varandra har utvecklat liknande styrkort. Vi har även kunnat visa att de divisioner som har mest kontakt med varandra i regel är de divisioner vars verksamheter mest påminner om varandras, se figur 7.1.



**Figur 7.1 Kontakten mellan divisionerna och den centrala projektgruppen**

I figur 7.1 framkommer det att Service och Länsteknik har arbetat nära varandra och även haft en nära kontakt med den centrala projektgruppen, något som även Folk tandvård haft. Dessa tre divisioner har ett snarlikt upplägg på sina styrkort som även följer den modellen som landstingsstyrelsen använder sig av i styrelseplanen och sitt styrkort. Vårddivisionerna har haft en nära kontakt med varandra och har därmed utvecklat liknande styrkort, däremot har de varit lite isolerade från resten av NLL, det märks även i vårddivisionernas styrkort som skiljer sig en del från de övriga divisionernas och styrelsens styrkort. Sist har vi Kultur- och utbildningsdivisionen som enligt oss verkar varit lite isolerade då dess verksamhet skiljer sig från alla de övriga divisionernas och divisionens kontakt med andra divisioner och den centrala projektgruppen har varit förhållandevis liten. Detta märks tydligt på framför allt Kultur och utbildnings styrkort, som är det styrkort vi anser är mest skilt från de övriga, även i våra intervjuer upplevde vi att Kultur och utbildning är den division som kämpat mest med att förstå hur arbetet ska utföras. Detta leder oss till vår andra slutsats:

*De etablerade kontakter som finns inom organisationer, och det kunskapsutbyte som sker genom dessa kanaler, påverkar i stor grad resultatet av anpassningen och översättningen av styrkortet.*

Vidare har vi sett en tendens till att divisioner tonar ner eller utlämnar styrelsemål i vissa divisionsfrämmande perspektiv. Eftersom Norrbottens läns landsting är en diversifierad organisation, med många olika verksamheter, kommer detta att leda till att olika perspektiv tonas ner i olika divisioner och att divisionernas styrkort därmed skiljer sig åt. Detta leder oss till vår tredje slutsats:

*Divisionens verksamhet och kontext påverkar resultatet av anpassningen och översättningen.*

Den sista faktorn som vi identifierade var *omorganisationen*, flera av aktörerna uttryckte att de blev störda i översättningsarbetet av att det skedde en stor omorganisation samtidigt som den nya styrmodellen infördes. Även om detta kan ha tagit fokus och tid från översättningsarbetet, och därmed gjort divisionstjänstemännens arbete mer slitsamt, har vi inte funnit några indikationer på att omorganisationen har påverkat hur styrkortet har anpassats och översatts. Möjligen kan man indirekt koppla upp omorganisationen till *otydlighetsfaktorn*, då omorganisationen kan ha resulterat i att det inte fanns tid för utbildning.

### **7.1.3 Varför ser anpassningen och översättningen ut som den gör i offentliga organisationer?**

Offentliga organisationer är ofta stora och diversifierade organisationer med varierande verksamhet. Att införa en enhetlig styrmodell i en sådan organisation är enligt tidigare forskning en utmaning (se McCunn, 1998; Voelker *et al.*, 2001). Med vår studie har vi visat att anpassningen och översättningen av en styrmodell resulterar i vitt skilda utformningar inom en och samma organisation. Vi uppfattade tendenser till att de olika verksamheterna har en varierande grad av informationsutbyte med varandra och att liknande verksamheter har mest kontakt med varandra. Offentliga organisationer kännetecknas av att vara diversifierade och därmed kan man anta att detta fenomen förekommer i sådana organisationer. Informationsutbyte via informella informationskanaler mellan organisationers olika verksamheter påverkar anpassnings- och översättningsarbetet. Detta leder oss till vår fjärde slutsats:

*Offentliga organisationer är stora och i hög grad diversifierade organisationer med begränsad kontakt mellan de interna verksamheterna, vilket leder till en varierad översättning.*

## **7.2 Avslutande reflektioner**

Denna studie skedde i ett väldigt tidigt skede av implementeringen av balanserad styrning vilket gav oss en intressant inblick i det tidiga arbetet med divisionsstyrkortet. Utifrån våra intervjuer upplevde vi att arbetet med styrkortet inte var så strukturerat som vi trodde att det skulle vara. De tjänstemän som arbetade med översättningen hade en väldigt varierad kunskap och erfarenhet av modellen och stödet och utbildningen inom modellen upplevde vi som bristfällig. Under våra intervjuer hände det att en och samma aktör först kunde säga att landstingsstyrelsens mål var väldigt brett formulerade för att vid ett senare skede istället påpeka att de var väldigt detaljerade. Detta tror vi beror på att tjänstemännen har haft svårt för att skilja på begreppen mål och framgångsfaktorer i landstingsstyrelsens plan. Detta visade sig



även ofta genom en osäkerhet när vi under intervjuerna frågade om de utgått från landstingsstyrelsens mål eller framgångsfaktorer vid översättningen till divisionens mål.

Vi tror att divisionernas arbete hade kunnat underlättas avsevärt om de hade fått tillgång till utbildning eller klarare direktiv över vad som förväntas av dem under översättningsarbetet. Däremot tror vi att dessa osäkerheter vid översättningsarbetet kommer reduceras med tiden när de får en utökad vana och kunskap av att arbeta med balanserad styrning.

Otydligheten som divisionerna upplevde kan även tänkas vara positivt ur vissa hänseenden. Dels skiljer sig verksamheterna åt och en mer styrd översättningsprocess kan leda till att de olika verksamheterna inte styr utifrån de bästa förutsättningarna för dem. Dels kan otydligheten leda till att de olika divisionerna får chansen att analysera och utvärdera sin verksamhet för att kunna presentera mål inom samtliga perspektiv. Division Kultur och utbildning som lade ner mycket tid på sitt styrkort har berättat att de fann aspekter i deras verksamhet som möjliggjorde för dem att bidra till styrelsemål som vid första anblick upplevdes som omöjliga att koppla till.

### 7.3 Studiens implikationer

Vi kommer här presentera studiens implikationer uppdelade i studiens teoretiska implikationer samt studiens praktiska implikationer.

#### Studiens teoretiska implikationer

Med den här studien har vi tillfört kunskap till New Public Management fältet. Mer specifikt har vi, med hjälp av den institutionella teorin, främst den skandinaviska inriktningen, kunnat visa hur anpassningen och översättningen av styrmodellen balanserad styrning sker inom en offentlig organisation, och hur organisationens olika kontexter och interna kontaktnät kan påverka hur modellen översätts när den sprids inom organisationen.

#### Studiens praktiska implikationer

Vidare tror vi att denna studie kan hjälpa andra offentliga organisationer som har för avsikt att införa en ny styrmodell. Framför allt föreslår vi att de kan använda sig av Røviks översättningskedja i arbetet för att hålla modellen enhetlig i hela organisationen.

Røvik (2008, sid. 251) försöker med hjälp av översättningskedjan förmedla på vilket sätt idéer som introduceras i nya kontexter kan komma att prägla, och själva bli präglade av, den eller de kontexter som idéerna kommer in i, se figur 7.2. Den hierarkiska översättningskedjan bygger på fem argument och antaganden, vilka har mycket gemensamt med en rationell implementeringsprocess. (Røvik, 2008, sid. 252f)



Figur 7.2 Røviks översättningskedja. (2008, sid. 252f)

I NLL uppfylldes flertalet av dessa steg men inte alla, modellen var till stor utsträckning *top-down orienterad* då ledningen i mångt och mycket bestämde hur den skulle utformas, dock med input från verksamheten. NLL har sett ett behov av att göra styrningen enklare och mer konkret i förhållande till den tidigare styrningen, detta ser vi som att ledningen har haft ett *probleminriktat sökande efter lösningar*. Däremot upplever vi inte att ledningen har *begränsat friheten i översättningen*, utan vi upplever det som att divisionerna har haft mycket frihet i sitt



översättningsarbete. Vidare uppfylls *stimulus-respons-baserad sekvensialitet*, ledningen har först utformat sin modell för att sedan skicka vidare den ner till nästa nivå för översättning. Det är även tydligt att modellen går *från det abstrakta till det konkreta* i NLL, målen blir tydligare och mer konkreta ju längre ner i hierarkin de färdas.

Således anser vi att offentliga organisationer som har för avsikt att implementera balanserad styrning, bör begränsa friheten för verksamheterna när de ska göra sin översättning, om syftet med modellen är att få en enhetlig styrning genom hela organisationen.

## **7.4 Förslag till fortsatt forskning**

När vi utförde vår studie var balanserad styrning väldigt nyligt implementerad i Norrbottens läns landsting, det hade varit relevant att utföra en studie som följer upp hur divisionernas översättningsarbete med styrkortet utvecklas med tiden och hur själva modellen utvecklas i samband med det.

Vidare vore det relevant att undersöka vad som händer med balanserad styrning när den reser ännu längre ner i verksamheten och tillämpas på operativ nivå och hur modellen tas emot längst ner i verksamheten.

# REFERENSLISTA

---

- Abernethy, M. A., & Chua, W.F. (1996). A Field Study of Control Systems "Redesign": The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice. *Contemporary Accounting Research*, Vol. 13, No. 2, sid. 596-606.
- Aidemark, L-G. (2001). The meaning of Balanced Scorecards in the health care organisation. *Financial Accountability & Management*, Vol. 17, No. 1, sid. 23-40.
- Aidemark, L-G., & Funck, E. (2009). Measurement and Health Care Management. *Financial Accountability & Management*, Vol. 25, No. 2, sid. 253-276.
- Almqvist, R. (2006). *New public management - om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Malmö: Liber AB.
- Andersson, E., & Storvall, E. (2013). Politikers förväntningar på balanserad styrning inom offentlig hälso- och sjukvård (Kandidatuppsats). Luleå: Luleå tekniska universitet, Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle. Hämtad från: <https://pure.ltu.se/portal/files/43369988/LTU-EX-2013-43321215.pdf>.
- Ansari, S., & Euske, K.J., (1987). Rational, Rationalizing and Reifying Uses of Accounting Data in Organizations. *Accounting, Organizational and Society*, Vol. 12, No. 6, sid. 549-570.
- Anund, I. (2009). *Case management*. Borås: Recito.
- Arbnor, I., & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.
- Brignall, S., & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. *Management Accounting Research*, Vol. 11, No. 3, sid. 281-306.
- Bruzelius, L., & Skärvad, P. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Chen, C., & Jones, K. (2009). Are Employees Buying the Balanced Scorecard? *Management Accounting Quarterly*, Vol. 11, No. 1, sid. 36-44.
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (1996). *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Covaleski, M.A., & Dirsmith, M.W. (1983). Budgeting as a means for control and loose coupling. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, No. 4, sid. 323-340.
- Dahler-Larsen, P., & Schwandt, T. A. (2012). Political Culture as Context for Evaluation. *New Direction for Evaluation*, No. 135, sid. 75-87.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, sid. 147-160.
- Englund, H. (2005). *Struktur och handlingar i en kommunal reform*. Göteborg: BAS Förlag.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori – idéer, moden, förändring*. Malmö: Liber AB.
- Funck, E. (2007). The balanced scorecard equates interests in healthcare organizations. *Journal of Accounting & Organizational change*, Vol. 3, No. 2, sid. 88-103.
- Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, No. 2/3, sid. 93-109.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, sid. 71-79.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, sid. 75-85.

- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1999). *The Balanced Scorecard: från strategi till handling*. Göteborg: ISL Förlag AB.
- Kaplan, R.S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 11, No. 3, sid. 353-370.
- Kasurinen, T. (2002). Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. *Management Accounting Research*, Vol. 13, No. 3, sid. 323-343.
- Kollberg, B., & Elg, M. (2011). The practice of the Balanced Scorecard in health care services. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60, No. 5, sid. 427-445.
- Kullvén, H. (2001). *Ekonomisk styrning – grunder och perspektiv*. Lund: Liber Ekonomi
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- McCunn, P. (1998). The Balanced Scorecard...the Eleventh Commandment. *Management Accounting*, Vol. 76, No. 11, sid. 34-36.
- Mendes, P., Santos, A.C., Perna, F., & Teixeira, M.R. (2012). The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: a case study in the waste sector. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 24, March 2012, sid 20-29.
- Meyer, J-W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, sid. 340-363.
- Nilsson, K. (2010). Expectations from Administrative Reforms: An Attempt to Implement the Balanced Scorecard in a Public Sector Organization. *International Journal of Public Administration*, Vol. 33, No. 14, sid. 822-831.
- Norrbottnens läns landsting. (2011). Landstingsskatten. Hämtad 12 maj, 2014, från: <http://www.nll.se/sv/Om-landstinget/Ekonomi/Landstingsskatten/>.
- Norrbottnens läns landsting. (2012a). Så styrs landstinget. Hämtad 11 maj, 2014, från: <http://www.nll.se/sv/Demokrati-och-insyn/Sa-styrs-landstinget/>.
- Norrbottnens läns landsting. (2013a). Organisation. Hämtad 11 maj, 2014, från: <http://nll.se/sv/Om-landstinget/Organisation/>.
- Norrbottnens läns landsting. (2013b). Årsredovisning 2013. Hämtad 15 maj, 2014, från: <http://www.nll.se/publika/lg/ekpl/Rapporter/2013/%C3%85rsredovisning%202013.pdf>.
- Norrbottnens läns landsting. (2013c). Division Länsteknik. Hämtad 14 maj, 2014, från: <http://nll.se/sv/Om-landstinget/Organisation/Division-Lansteknik/>.
- Norrbottnens läns landsting. (2013d). Strategisk plan 2014-2016. Hämtad 22 maj, 2014, från: <http://www.nll.se/upload/IB/lg/sekr/lfu/plan/Strategisk%20plan%202014-%202016.pdf>.
- Norrbottnens läns landsting. (2013e). Folk tandvården. Hämtad 21 maj, 2014, från: <http://www.nll.se/sv/Om-landstinget/Organisation/Folktandvarden/>.
- Norrbottnens läns landsting. (2013f). Division Service. Hämtad 20 maj, 2014, från: <http://www.nll.se/sv/Om-landstinget/Organisation/Division-Service/>.
- Norrbottnens läns landsting. (2013g). Division Kultur och utbildning. Hämtad 18 maj, 2014, från: <http://www.nll.se/sv/Om-landstinget/Organisation/Division-Kultur-och-utbildning/>.
- Norrbottnens läns landsting. (2013h). Landstingsstyrelsens plan 2014-2016. Hämtad 22 maj, från: <http://www.nll.se/upload/IB/lg/sekr/lst/plan/Landstingsstyrelsens%20plan%202014-2016.pdf>.
- Norrbottnens läns landsting. (2014a). Norrbottens läns landsting 2014. Hämtad 22 maj, 2014, från: [http://www.nll.se/publika/lg/kom/Kommunikation/Organisation/2014/presentation\\_NLL\\_20140424.pdf](http://www.nll.se/publika/lg/kom/Kommunikation/Organisation/2014/presentation_NLL_20140424.pdf).
- Norrbottnens läns landsting. (2014b). Division Närsjukvård. Hämtad 21 maj, 2014, från: <http://nll.se/sv/Om-landstinget/Organisation/Division-Narsjukvard/>.
- Norrbottnens läns landsting. (2014c). Division Länssjukvård. Hämtad 21 maj, 2014, från: <http://www.nll.se/sv/Om-landstinget/Organisation/Division-Lanssjukvard/>.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, Vol. 11, No. 1, sid. 65-88.

- Nørreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, Vol, 28, sid. 591-619.
- Olve, N-G., Roy, J., & Wetter, M. (1997). *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Paranjape, B., Rossiter, M., & Pantano, V. (2006). Insights from the Balanced Scorecard Performance measurement systems: successes, failures and future. *Measuring business excellence*, Vol. 10, No. 3, sid. 4-14.
- Røvik, K. J. (2000). *Moderna organisationer*. Malmö: Liber AB.
- Røvik, K. J. (2008). *Managementsamhället*. Malmö: Liber AB.
- Sahlin-Andersson, K., & Wedlin, L. (2008). Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing. Ur Greenwood, R., Oliver, C., & Sahlin, K. (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage.
- Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitation by Editing Success: The Construction of Organizational Fields. Ur Czarniawska, B., & Sevón, G. (1996). *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Svenska Kommunförbundet. (1998). *Konsten att styra. Exempel på kommunala balanced scorecard*. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.
- Svensson, A. (1993). *Målstyrning i praktiken*. Malmö: Liber AB.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Voelker, K.E., Rakich, J.S., & French, G.R. (2001). The Balanced Scorecard in Healthcare Organizations: A Performance Measurement and Strategic Planning Methodology. *Hospital Topics*, Vol. 79, No. 3, sid. 13-24.
- Ye, L., & Seal, W. (2009). The balanced scorecard. *Financial management*, Sep 2009, sid. 27-28.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (Fourth Edition). Thousand Oaks: SAGE Publications.

# Bilaga 1 – Intervjuguide budgetchefen

---

- Hur går det med balanserad styrning?
  - Var i processen är ni?
  - Vad har hänt under förra året?
  - Vad har varit svårt?
  - Vad har varit enkelt?
  - Hur jobbar ni med det idag? med utveckling?
  
- Hur går ni vidare med det nu?
  - Vart ska ni med modellen?
  - Hur ska ni arbeta vidare med den?
  
- Hur har styrkortet (mål och mått) utformats?
  - Vem har utformat dem? politikerna?
  - Har de fått hjälp av någon?
  - På vilka nivåer finns det styrkort just nu?
  
- Vilka i organisationen vet om modellen?
  - Tjänstemän?
  - Vet alla tjänstemän om det?
  - Någon på operativ nivå?
  
- Grundmodellen heter ju the Balanced Scorecard och skapades i USA på 90-talet, sedan finns ju den svenska versionen balanserad styrning. När ni började med den här nya modellen, utgick ni då från grundmodellen?
  - Varför valde ni de perspektiv ni valde? kände ni att de fyra originalen var ofullständiga?

# Bilaga 2 – Intervjuguide

## divisionstjänstemän

---

### Introduktion

Kort beskrivning om vem vi är och vårt syfte med uppsatsen och hur vi kommer att använda materialet samt förklara hur vi kommer att lägga upp intervjun.

Önskar du att vara anonym i studien?

- Kan vi använda namn/titel.

Kan vi spela in intervjun?

### Kort bakgrund om aktören och divisionen

Kan du berätta lite om vad din division är och vad ni gör?

Kan du berätta lite om dina arbetsuppgifter inom NLL.

- Hur länge har du haft denna position?
- Har du haft någon annan position i NLL? vad gjorde du innan?

### Personlig bakgrund i balanserad styrning

Tidigare erfarenheter om balanserad styrning

- Kände du till modellen balanserad styrning innan NLL?
- Har du kommit i närmare kontakt med balanserad styrning innan NLL?
  - Hur?
  - Via utbildning?
  - Arbetat med modellen tidigare?
- Visste du hur modellen fungerar innan NLL?

### Balanserad styrning inom NLL

*Som vi har förstått det har NLL utformat en egen variant av balanserad styrning.*

- Känner du till hur NLL kommer att använda sig av balanserad styrning?
  - Berätta
- Känner du till hur din division kommer att använda sig av balanserad styrning?
  - Berätta
- Har NLL arbetat med målstyrning innan?
  - Hur?
- Har divisionen arbetat med målstyrning tidigare?

- Hur?
- Hur har du blivit informerad om den nya modellen?
  - När?
  - Av vem?
  - Var informationen tillfredsställande?
- Varför tror du NLL har infört balanserad styrning?
- Vad tycker du om att NLL har infört balanserad styrning?

## Översättning av mål

*Som vi har fått det berättat för oss är tanken att ni ska bryta ner eller översätta de mål politikerna har satt för organisationen, och utforma divisionens mål utifrån dessa övergripande mål. Och vi har även fått ta del av styrelsens och divisionernas styrkort.*

### Processen:

- Hur har du varit delaktig i den processen? (Översättningen)
  - Vilka har varit delaktiga i processen?
- Hur har processen med att utforma divisionsmål gått till?
  - Hur gick diskussionerna?
    - Har ni varit överens inom den delaktiga gruppen?
  - Har det varit en lång/kort process?
  - Hur många möten/tillfällen har ni haft?
  - Kan du beskriva hur en dag/ett möte under planeringen sett ut?
  - Har ni fått några riktlinjer över hur översättningen ska gå till?
  - Har ni fått hjälp med utformningen?
  - Har något perspektiv varit lättare att utforma mål inom än något annat?
  - Har något perspektiv varit svårare att utforma mål inom än något annat?

Balanserad styrning är en vanligt förekommande styrform bland landsting/kommuner i Sverige (bl.a. Luleå Kommun).

Har ni under arbetet med styrkortet hämtat inspiration från andra kommuner & landsting?

- Har det påverkat era mål?

Har ni under arbetet med styrkortet hämtat inspiration från andra divisioner?

- Har det påverkat era mål?

Är det någon i gruppen som har haft mer erfarenhet av balanserad styrning?

- På vilket sätt?
- Hur har det påverkat?
- Har denna person kunnat dela med sig av problem/styrkor med olika mål/mått?



Utformning av mått till målen:

- Har det gått bra att hitta mätbara mått till de målen som satts upp?

### Upplevelser:

Vad har varit lätt/svårt?

- Kan du beskriva en specifik situation som varit lätt/svår.
- Känner ni att ni kan bidra mer till något perspektiv än något annat?

Upplever du att det finns mål och mått som ni anser är viktiga att mäta men som inte har passat in under politikernas mål?

Tycker du att målen som politikerna satt stämmer överens med den bilden du har av organisationen?

- Fångar målen in alla arbetsområden/divisioner?

Känner du att ni inom din division kan bidra till de övergripande målen?

- Var det svårt att hitta passande mål i divisionen?

Känner du att ni har haft friheten att helt utforma de mål ni själva anser passar bäst för att uppfylla landstingsstyrelsens mål?

- Påtryckningar från ledningen?
- Styrelsens mål formulerade på ett sätt så det blir svårt att fritt formulera egna mål?

Har arbetet med målöversättningen varit tillfredsställande?

Vad anser du om balanserad styrning?

- Positiv/negativ
- De olika perspektiven (ekonomi, kunskap och förnyelse, verksamheten, medborgare och medarbetare) (Flerdimensionell styrning)
- Mål/mått/utvärdering

### Slutligen

Efter att vi nu har diskuterat dessa frågor under X minuter, känner du att det är något mer du vill tillägga?

- Har vi glömt någon viktig fråga?

Önskar du läsa ditt deltagande i uppsatsen innan publicering?

Om aktören sagt att hon/han inte vill vara anonym, fråga om han/hon ändrat sig när vi berört alla frågor.

Finns det någon fler inom din division som du tror hade varit värdefull för oss att intervjua till vår studie?