



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Går styrningen som på räls eller har den spårat ur?

En fallstudie inom Trafikverket

Magisteruppsats i Ekonomistyrning

Höstterminen 2010

Handledare: Christian Ax

Författare: Samira Savarani & Ylva Wahlén

Sammanfattning

Magisteruppsats i företagsekonomi inom ekonomistyrning, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, höstterminen 2010.

Författare: Samira Savarani & Ylva Wahlén

Handledare: Christian Ax

Titel: Går styrningen som på räls, eller har den spårat ur? – En fallstudie inom Trafikverket.

Bakgrund och problemformulering: Globaliseringen och samhällets informationsutveckling under 90-talet förändrade den traditionella ekonomistyrningen då intresset för icke-finansiella faktorer inom ekonomistyrningen tog fart och sedan har ökat i hög grad under senare år. Företag kan inte längre vara konkurrenskraftiga genom att bara tillgodose sina materiella resurser. Istället krävs idag att såväl organisationer, tillverkningsföretag som tjänsteföretag både ser till sina materiella och immateriella resurser. Det Balanserade styrkortet har varit ett svar på detta. Modellen har till att börja med varit tänkt och använd av privata sidan men visat sig passa ickevinstdrivande organisationer lika bra om inte bättre varför det gör det intressant att undersöka följande frågor:

1. Finns det överensstämmelse mellan olika organisatoriska nivåer i en statlig myndighet vad gäller uppfattningen om Balanserat styrkort med avseende på dess syften och användningsområden?

2. Vad kan det finnas för förklaringar till eventuella skillnader som föreligger vad gäller uppfattningen om Balanserat styrkort med avseende på dess syften och användningsområden?

Syfte: Studien har i syfte att undersöka om det råder en överensstämmelse mellan olika organisatoriska nivåer vad gäller uppfattningen om hur viktigt styrkortet är för att bidra till uppfyllelsen av myndighetens uppställda styrkortssyften samt hur viktigt styrkortet är för uppställda användningsområden. Därtill syftar studien till att undersöka potentiella förklaringar till eventuella skillnader.

Metod: Studien är baserad på det empiriska material som samlats in genom personliga intervjuer med medarbetare inom den valda myndigheten. Det empiriska materialet har analyserats med hjälp av den teoretiska referensramen och vissa slutsatser har därefter kunnat dras.

Resultat och slutsatser: Genom denna studie har det framgått att skillnader vad gäller uppfattningen om det Balanserade styrkortet föreligger mellan vissa organisatoriska nivåer inom Trafikverket. Förklaringar till skillnader som har identifierats har i många fall varit en fråga om brist i kommunikation av modellen; vad den innebär och dess roll i Trafikverket. Det finns även vissa organisatoriska förklaringar till de observerade skillnaderna.

Förord

Vi vill tacka vår handledare Christian Ax som har bidragit med konstruktiv kritik. Hans tips, idéer och kritiska motfrågor har varit till stor hjälp för uppsatsens genomförande.

Vidare vill vi tacka de medarbetare på Trafikverket som har gjort denna studie möjlig genom att bidra med sin tid och sina kunskaper!

Vi vill även tacka våra nära och kära som funnits som stöd samt haft överseende med oss under denna period.

Sist men absolut inte minst vill vi tacka varandra.

Tack!

Göteborg, februari 2011

Samira Savarani

Ylva Wahlén

Innehållsförteckning

1	Inledning	6
1.1	Bakgrund.....	6
1.2	Problemdiskussion	7
1.3	Problemformulering	8
1.4	Syfte.....	8
1.5	Studiens fortsatta disposition	9
2	Metod.....	10
2.1	Ansats	10
2.2	Olika val som gjorts	10
2.2.1	Val av ämne	10
2.2.2	Val av offentlig verksamhet.....	11
2.2.3	Val av intervjupersoner	11
2.3	Datainsamling	12
2.3.1	Empirisk data	12
2.3.2	Intervjuer.....	12
2.4	Bearbetning av insamlad data	13
2.5	Begränsningar	14
3	Referensram	15
3.1	Styrkort som management system.....	15
3.2	Syfte och Användning	16
3.3	Icke vinstdrivande och statlig verksamhet.....	17
3.4	Kritik.....	19
3.5	Framgångsfaktorer och fallgröpar	19
3.6	Olika nivåer.....	21
4	Resultat	22
4.1	Resultat del I – Överensstämmelse	22
4.1.1	Överensstämmelse med avseende på uppfattningen om styrkortets <i>syften</i>	22
4.1.2	Överensstämmelse med avseende på uppfattningen om styrkortets <i>användningsområden</i>	26
4.1.3	Sammanfattning - överensstämmelse	28
4.2	Resultat del II – Potentiella förklaringar till skillnader	29
4.2.1	Hur styrkortet uppfattas	29

4.2.2	Kopplingar till strategi och lång sikt	29
4.2.3	Balans mellan det som är kritiskt och det som är viktigt	30
4.2.4	Top-down.....	31
4.2.5	Innehåll i styrkort	31
4.2.6	Utbildning	31
5	Analys	33
5.1	Överensstämmelse.....	33
5.2	Hur styrkortet uppfattas	34
5.3	Koppling till strategin.....	34
5.4	Balans mellan det som är kritiskt och det som är viktigt.....	35
5.5	Top-down.....	35
5.6	Styrkortets innehåll.....	35
5.7	Utbildning	36
6	Slutsats och avslutande diskussion.....	37
6.1	Slutsats.....	37
6.2	Avslutande diskussion	38
6.3	Förslag till fortsatt forskning	39
7	Litteraturförteckning.....	40
Bilaga 1	42
Bilaga 2	45
Bilaga 3	47

1 Inledning

I det första kapitlet presenteras en bakgrund till föreliggande studies ämnesval. Bakgrunden följs sedan av en problemdiskussion som mynnar ut i en problemformulering. Därefter fastställs studiens syfte. Kapitlet avslutas med en presentation av studiens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

Globaliseringen och samhällets informationsutveckling under 90-talet förändrade den traditionella ekonomistyrningen (Kaplan & Norton, 1999) då intresset för icke-finansiella faktorer inom ekonomistyrningen tog fart och sedan har ökat i hög grad under senare år (Ax, Johansson, & Kullvén, 2009). Företag kan inte längre vara konkurrenskraftiga genom att bara tillgodose sina materiella resurser. Istället krävs idag att såväl organisationer, tillverkningsföretag som tjänsteföretag både ser till sina materiella och immateriella resurser för att kunna vara konkurrenskraftiga (Kaplan & Norton, 1999). Intresset för icke-finansiella aspekters inverkan på verksamheten har lett till att olika integrerade modeller för prestationsmätning har presenterats för marknaden (Ax, Johansson, & Kullvén, 2009). En av de mest omtalade är *The Balanced Scorecard* (BSC) som först presenterades av sina upphovsmakare 1992 i artikeln *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. Malmi (2001) menar att BSC verkar vara det senaste management modet som sveper över den organisatoriska världen och Fältholm och Nilsson (2010, s. 304) beskriver att BSC har spridit sig snabbt både inom den privata sektorn (Silk, 1998); (Kald & Nilsson, 2000) och inom den offentliga sektorn (Kathy Ho & Chan, 2002); (Carmona & Grönlund, 2003); (Chan, 2007); (Fältholm & Nilsson, 2010, s. 304).

Upphovsmakarna till BSC har utvecklat konceptet från att ha varit ett ”vanligt” prestationsmätningssystem som innefattar både finansiella och icke finansiella mått, till att framhäva dess strategiska beskaffenhet (Kaplan & Norton, 2001). De menar att det främsta syftet med styrkortet är att göra organisationer strategifokuserade genom att sprida och implementera strategin i hela verksamheten (Kaplan & Norton, 2001). Fältholm och Nilsson (2010, s. 304) beskriver att sedan konceptet introducerades har det gradvis modifierats av upphovsmännen vilket innebär att det idag inte finns endast ett ”rätt” sätt att tillämpa BSC på. Kaplan och Norton visar i sina böcker och artiklar hur utvecklingen har skett och tar upp exempel på hur företag har tillämpat styrkortet på olika sätt och utifrån olika syften (Kaplan & Norton, 1999); (Kaplan & Norton, 2001); (Kaplan & Norton, 2007). Ekonomistyrningsverket (ESV) (2006) menar att styrkortet kan vara flera olika saker beroende på syftet och att det viktigaste därav är att tydliggöra och kommunicera syftet med styrmodellen till alla medarbetare.

Wiersma (2009) beskriver i artikeln *For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study* att tidigare studier (t.ex. Malmi, 2001; Doll & Torkzadeh, 1998) har identifierat många olika syften till varför organisationer tillämpar BSC men att fokus varit på *organisationens* syften och att han i sin studie undersöker *chefers* syften till att tillämpa BSC. Respektive studie baseras på information från flera olika organisationer. Wiersma

(2009) menar även att de tidigare studierna, bortsett från Malmi (2001) har designat sin förteckning med syften för BSC-tillämpning främst utifrån normativa uttalanden från Kaplan och Nortons böcker och artiklar. Wiersma (2009) använder sig istället av ett verktyg utvecklat av Doll och Torkzade (1998) som mäter multidimensionell användning av ett management informationssystem (Wiersma, 2009). Till skillnad från ovanstående studier ämnar den här studien till att jämföra den övergripande nivån (organisationens) uppfattning vad gäller syfte och användningsområden för BSC med den uppfattning som chefer¹ längre ut i organisationen har. Studien skiljer sig även i form av att den genomförs inom en och samma organisation samt att utgångspunkten kommer vara de syften och användningsområden som uppställts internt av ansvariga för styrningen.

1.2 Problemdiskussion

Så varför är det intressant att titta på en eventuell överensstämmelse vad gäller uppfattningen om BSC inom en organisation? Enligt Kaplan och Norton (1996) är det av största vikt att få ut strategin i organisationen och de menar att om anställda inte förstår strategin eller är motiverade att försöka uppnå den så är organisationens strategi dömd att misslyckas (Kaplan & Norton, 2006, ss. 16, 261). Detta kan tänkas vara svårt då strategin formuleras på ”toppen” men måste utföras på ”botten” (Kaplan & Norton, 2006, s. 261) och Nørreklit (2003) menar att BSC är en hierarkisk top-down modell där upphovsmakarna ser implementering och att vinna stöd för modellen som oproblematiskt. Då det kan antas att detta kan vara ett problem så är det, förutom att föra ut strategin, även väsentligt att kommunicera vad styrkortet är, dess syfte, vad det kan bidra med internt för organisationen och hur det kan förbättra utförandet i att skapa och leverera värde till kunderna (Hannabarger, Buchman, & Economy, 2007). Genom att göra detta samt att skapa två-väga interaktiva diskussioner kan organisationen undvika rädsla, osäkerhet och missförstånd i styrningen (Hannabarger, Buchman, & Economy, 2007). Det kan även vara intressant att titta på en överensstämmelse då det finns en risk att de som styr tror att styrningen har stor påverkan på organisationen och medarbetarna, trots att så inte är fallet. Detta benämns av Dermer och Lucas (1986) som *illusion of control*, vilket uppstår för att de som styr antar att det råder en samstämmighet inom organisationen (Nilsson, 2005, s. 33). Det har även visat sig att de kan finnas *olika förväntningar* på införandet av BSC på olika nivåer inom en organisation (Nilsson, 2005); (Kasurinen, 2002) vilket gör att det inte heller är otänkbart att det finns *olika uppfattningar* om BSC efter att styrkortet har implementerats.

Trots att styrkortet till en början utvecklats för den vinstdrivande sektorn så menar Kaplan (2001) att möjligheten för styrkortet att förbättra styrningen av icke vinstdrivande organisationer är större, då deras prestation exempelvis inte kan mätas utifrån hur nära budget de ligger. ESV (Eriksson & Mannervik, 2006) menar att offentlig verksamhet, som inte har som uppgift att vara vinstdrivande, kan ha större anledning än privata företag att följa upp mål och mått som inte är enbart finansiella. Det har även visat sig att intresset för konceptet inom privat sektor tenderat att minska under senare år medan intresset snarare växt sig starkare

¹ Andra personer som har någon typ av ansvar eller delaktighet i styrkortsarbetet.

inom offentlig sektor (Fältholm & Nilsson, 2010, s. 304). Därav anser vi det intressant att studera offentlig verksamhet varför det valda studieobjektet är en organisation inom den offentliga sektorn.

Redan sedan början av 2000-talet har det visat sig att offentliga organisationer börjat anamma konceptet och flera studier har genomförts med fokus på implementeringen av BSC inom offentlig verksamhet (t.ex. Nilsson, 2005). Det finns därför ett behov av att studera organisationer som idag tillämpat modellen en längre tid och därmed kommit förbi eventuella implementeringsproblem och utvecklat nya syften till varför BSC tillämpas. Kaplan och Norton (2006) beskriver att flera organisationer som implementerat styrkortet har utvecklat hur det används och därmed har syftet med varför styrkortet tillämpats ändrats.

Den problemdiskussion som först ovan har lett oss fram till två frågeställningar som presenteras nedan.

1.3 Problemformulering

1. Finns det överensstämmelse mellan olika organisatoriska nivåer i en statlig myndighet vad gäller uppfattningen om Balanserat styrkort med avseende på dess syften och användningsområden?

2. Vad kan det finnas för förklaringar till eventuella skillnader som föreligger vad gäller uppfattningen om Balanserat styrkort med avseende på dess syften och användningsområden?

1.4 Syfte

Studien har i syfte att undersöka om det råder en överensstämmelse mellan olika organisatoriska nivåer vad gäller uppfattningen om hur viktigt styrkortet är för att bidra till uppfyllelsen av myndighetens uppställda styrkortssyften samt hur viktigt styrkortet är för uppställda användningsområden. Därtill syftar studien till att undersöka potentiella förklaringar till eventuella skillnader.

1.5 Studiens fortsatta disposition

Kapitel 2 - Metod

I detta kapitel ges en beskrivning av den metod som använts vid studiens genomförande. Här presenteras de val vi har ställts inför när vi har genomfört studien och motiveringar ges till hur vi har resonerat när vi har gjort våra val. Avslutningsvis presenteras begränsningar med denna studie.

Kapitel 3 – Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensram som syftar till att ge läsaren en förståelse för ämnet. Den teoretiska referensramen kommer att ligga till grund för kommande analys.

Kapitel 4 – Resultat

I Kapitel Fyra beskrivs studiens resultat. Detta avsnitt består av två delar, där den första besvarar frågeställning ett och den andra frågeställning två. Det fastställs om det går att se en överensstämmelse eller ej mellan olika nivåer och möjliga förklaringar till skillnader som föreligger presenteras.

Kapitel 5 - Analys

I denna del av studien görs en analys av studiens resultat med koppling till referensramen. Inledningsvis analyseras den första delen av resultatet och avslutningsvis den andra delen.

Kapitel 6 – Slutsats och avslutande diskussion

Avslutningsvis diskuterar vi studiens slutsatser som besvarar föreliggande studiens frågeställning. En avslutande diskussion kommer att presenteras samt förslag till fortsatt forskning.

2 Metod

I detta kapitel redogörs studiens metodval och tillvägagångssätt. Här motiveras valet av bransch, företag och respondenter. Därefter följer en beskrivning av hur insamlandet och bearbetningen av data har skett. Avslutningsvis presenteras studiens begränsningar.

2.1 Ansats

Denna studie av Balanserat styrkort² inom statlig verksamhet avser att beskriva uppfattningen om styrkortets syfte och användning och framför allt jämföra uppfattningen mellan olika nivåer i organisationen. Dessutom kommer det, såvida det visar sig att överensstämmelse inte föreligger, att presenteras potentiella förklaringar till detta. Studien består av tre huvuddelar: referensram, empiri och analys. I referensramen presenteras teorier och tidigare studier angående styrkortet för att få en helhetsbild av konceptet och ett underlag till analysen. Resultatavsnittet består av två delar där den första ämnar besvara frågeställning ett och den andra delen ämnar besvara frågeställning två. I analysen kommenteras resultatet som framkommit samt att detta kopplas till den referensram som presenterats.

2.2 Olika val som gjorts

Nedan presenteras olika val som legat till grund för denna studie. Valen berör ämne, organisation samt personer som intervjuats.

2.2.1 Val av ämne

Studien grundar sig i det intresse som väcktes under kurser inom strategisk- och operativ ekonomistyrning³. Det framgick då att det kan finnas motsättningar mellan den övergripande strategiska nivån och den operativa verksamheten. På strategisk nivå är det nödvändigt att hålla sig uppdaterad om vad som sker i omvärlden vilket har fått ökad betydelse då förändringar på olika områden går allt snabbare; kunder blir mer inflytelserika och medvetna, miljökraven hårdare och den tekniska utvecklingen intensifieras. På operativ nivå är det nödvändigt att ständigt effektivisera verksamheten, tillmötesgå kunderna på bättre sätt och engagera medarbetarna. Någonstans i gränslandet mellan dessa ytterligheter i organisationen landade beskrivningen av styrkortet vilket därför kom att framstå som en potentiell sammankopplande länk dem emellan. Av den anledningen framstod styrkortet som ett intressant område att undersöka närmare.

Som framgår av bakgrunden och problemdiskussionen har debatten kring Balanserat styrkort varit het. Samtidigt som kritik i flera fall riktats mot modellen har tillämpningen inom offentlig verksamhet ökat (Nørreklit, 2003); (Fältholm & Nilsson, 2010). Det påstås att styrkortet rentutav passar bättre som styrverktyg inom offentlig sektor än inom privat (Kaplan, 2001). Därav anser vi det aktuellt och intressant att studera det balanserade styrkortet inom offentlig verksamhet.

² I denna uppsats förekommer olika benämningar på det Balanserade styrkortet som synonymer, dessa är: BSC, Balanserat styrkort, styrkort, Balanced scorecard, (styrkorts)modellen, (styr)verktyget, konceptet.

³ Strategisk och operativ ekonomistyrning HT 2010, Handelshögskolan, Göteborgs Universitet.

2.2.2 Val av offentlig verksamhet

En förutsättning i valet av organisation var att det balanserade styrkortet har tillämpats i verksamheten en längre tid, d.v.s. att man kommit förbi implementeringsskedet som i sig kan medföra problem. Vidare anser vi det intressant att titta på en organisation av större mått, som har flera verksamhetsområden och med en geografisk spridning, då detta utgör utmaningar för styrningen. Av föranledda anledningar passar Trafikverket bra som studieobjekt med ca 6500 anställda, fem verksamhetsområden och med verksamhet i hela Sverige. Styrkortet har även tillämpats ett flertal år inom organisationen⁴.

2.2.3 Val av intervjupersoner

För att möjliggöra jämförelsen som studien syftar till är det nödvändigt att genomföra intervjuer på olika nivåer i organisationen. Tillsammans med vår kontaktperson på Trafikverket, chefen för Controlling, samordnades en intervju med lämpliga personer på huvudkontoret i Borlänge som representerar den övergripande nivån.

För att fånga in både organisationens djup och bredd valdes sedan två personer ut från respektive verksamhetsområde vilka ansvarar för eller har stort inflytande i styrkortsarbetet för sin del av verksamheten. I tabell nedan presenteras de som intervjuats och det verksamhetsområde som de tillhör. Personerna grupperas i fyra olika nivåer⁵: Övergripande nivå, Avdelningsnivå, Enhetsnivå och Sektionsnivå. Jämförelse kommer framför allt göras mellan Övergripande – Avdelning, Avdelning – Enhet och Enhet - Sektion p.g.a. att styrkort tas fram i en överenskommelse mellan en nivå och den ovanför. Då de grundläggande ramarna för styrkortet inom Trafikverket formuleras på Övergripande nivå görs i vissa fall även återkoppling från respektive nivå till Övergripande.

Personer som intervjuats	Övergripande nivå	Avdelningsnivå	Enhetsnivå	Sektionsnivå
Organisations-tillhörighet samt befattning	<ul style="list-style-type: none"> *Verksamhetsområdeschef för Resultatenheter, tillika sittande i Trafikverkets ledning * Ekonomi & styrning, Chef för Controlling * Ekonomi & styrning, Controller inom Controlling * Ekonomi & styrning, Verksamhetsutvecklare inom Verksamhetsutveckling 	<ul style="list-style-type: none"> * Samhälle, Verksamhetscontroller * Investering, Chef för Verksamhetsstyrning * Stora projekt, Projektcontroller * Stora projekt, Projektchef 	<ul style="list-style-type: none"> * Samhälle, Enhetschef * Trafik, Driftområdeschef * Investering, Enhetschef 	<ul style="list-style-type: none"> * Trafik, Sektionschef

Fig. 1 *Personer som intervjuats.* De benämningar (befattningar) som vidare kommer användas på dessa personer är utmärkt i fet stil. Styrkort är obligatoriskt ner till avdelningsnivå, men även för de studerade delarna av enhetsnivån har styrkort utformats. Den studerade delen av sektionsnivån har inget styrkort men bidrar till det som ligger på enhetsnivå.

⁴ D.v.s. styrkort har tillämpats sedan slutet av 90-talet inom det som tidigare var Vägverket och sedan början av 2000-talet inom det som tidigare var Banverket. Sammanslagningen av dessa två organisationer är det som främst utgör Trafikverket idag.

⁵ Trafikverkets benämningar på nivåerna i linjen: GD – Verksamhetsområde – Avdelning (i vissa fall Region) – Enhet (i vissa fall driftsområde) – Sektion. Se bilaga 3 för Trafikverkets organisationskarta.

2.3 Datainsamling

Insamlandet av information initierades med ett par artiklar, avhandlingar och uppsatser angående det balanserade styrkortet som vår handledare försåg oss med. Efter en genomgång av dessa följdes för studien intressanta källhänvisningar upp och dessutom genomfördes sökningar på ämnet i databaser, främst i *Business Source Premier*. I referensramen ges en övergripande bild av det balanserade styrkortet samt dess syfte och användningsområden som diskuterats i litteraturen. Dessutom beskrivs: styrkortet inom icke vinstdrivande verksamhet, kritik som riktats mot modellen samt faktorer som kan vara avgörande för hur ett styrverktyg mottas och därav uppfattas i organisationen.

2.3.1 Empirisk data

Material som insamlats utgörs främst av intervjuer men även av interna dokument gällande bl.a. beskrivning av styrningens utformning och organisationskartor från Trafikverket.

I uppsatsens inledningsskede kontaktades ansvarig för den centrala funktionen Ekonomi och styrning, och tillika sittande i ledningen för Trafikverket, för att undersöka möjligheten att genomföra studien. Vi hänvisades då till chefen för Controlling som kom att bli vår huvudsakliga kontaktperson på Trafikverket. Genom ett antal telefonmöten med kontaktpersonen samt ett par möten med vår handledare kom vi fram till utformningen av studiens inriktning.

Den första intervjun genomfördes den 3 december 2010 i Borlänge för att få en bild av hur man på övergripande nivå uppfattar syfte och användning av styrkortet. Resultaten från denna intervju kom delvis att ligga till grund för utformningen av frågorna i efterföljande intervjuer.

Enhetschefen för Samhällsbehov inom region Väst kom att bli vår kontaktperson i Göteborg. Hon rekommenderade personer lämpliga för intervju samt tillhandahöll organisationskartor med tillsättningar som var till stor hjälp i valet av och i uppsökandet av intervjupersoner.

Efter att en intervju bokats skickades ett underlag ut till personen i fråga med en presentation av uppsatsen och innehållet i intervjun. Intervjuerna genomfördes enskilt och uppgick till mellan 50 och 80 minuter med undantag för intervjun i Borlänge som representerar den övergripande nivån. Vid det tillfället intervjuades fyra personer och intervjun pågick därför under två timmar, inkluderat en kortare rast. De fyra intervjupersonerna fick besvara varje fråga enskilt. Vissa av intervjupersonerna fick kompletterande frågor i efterhand som framkom under studiens gång.

2.3.2 Intervjuer

Intervjufrågor som ligger till grund för denna studie är en kombination av öppna frågor samt frågor som besvarats med gradering på en intervallskala. På detta sätt utgörs studien både av kvalitativ och av kvantitativ data. Fördelen med detta är att intervjupersonerna kan genom de öppna frågorna delge sina spontana tankar och resonemang samtidigt som det blir möjligt att göra en mer konkret jämförelse av respondenternas svar baserat på den intervallskala som har använts (Söderlund, 2005). Under intervjuerna har det funnits möjlighet för den intervjuade att fråga om eventuella oklarheter och dela med sig av för dem viktig information som möjligtvis inte fångats upp av intervjufrågorna.

De frågor som besvarats med hjälp av intervallskala svarar på frågan hur viktigt styrkortet är för att bidra till uppfyllelsen av respektive syfte samt hur viktigt styrkortet är för respektive användningsområde. Intervallskalan består av värdena 1-7 där ytterligheterna är 1 = ”Endast marginellt” och 7 = ”Av mycket stor vikt”⁶. **Syften** som diskuterats under intervjuerna har hämtats från Trafikverkets interna dokument, dessa har även bekräftats och kompletterats av Övergripande nivå. **Användningsområden** som diskuterats är de användningsområden som angetts av Övergripande nivå.

Vidare har det ställts frågor till de intervjuade gällande hans/hennes yrkesroll i dagsläget, tidigare yrkeserfarenhet samt vilken kontakt de har och har haft med styrkort för att kunna ge en bild av intervjupersonerna. På övergripande nivå ställdes mer utförliga frågor om styrkortets historia inom organisationen.

2.4 Bearbetning av insamlad data

Varje intervju har spelats in för att inte gå miste om viktig information. Intervjuerna har därefter lyssnats igenom och mer eller mindre skrivits ner ordagrant. Irrelevant information som ligger utanför ämnet och vissa upprepningar sållades bort i denna bearbetning.

Insamlade data som utgörs av intervjupersonernas gradering med avseende på hur viktigt styrkortet är för dess syften respektive användningsområden sammanställdes för varje nivå i två typer av tabeller⁷:

I *den första tabellen* presenteras det genomsnittliga värdet för respektive syfte och användningsområde baserat på intervjupersonernas individuella värdering⁸. Detta åskådliggör varje nivåns uppfattning om i vilken utsträckning som styrkortet är viktigt för att bidra till uppfyllelsen av respektive syfte samt i vilken utsträckning styrkortet är viktigt för varje användningsområde.

I *den andra tabellen* ordnas syftena och användningsområdena utifrån deras genomsnittsvärden; det syfte respektive användningsområde som fått högst snittvärde placeras i toppen av tabellen och sedan följer resterande i fallande ordning. Det vill säga, denna tabell visar på syftenas och användningsområdenas inbördes relation. I det fall då t.ex. flera syften fått samma genomsnittsvärde, d.v.s. att de delar samma plats i ordningen, åskådliggörs detta i tabellen av att dessa markerats med samma färg. Det bör dock påpekas att färgen *endast* indikerar identiska snittvärden *inom* en tabell.

Resultatavsnittet i denna studie utgörs av två delar där den första delen baseras på ovan nämnda tabeller. Utifrån dessa görs en jämförelse med avseende på överensstämmelse mellan de olika nivåerna. Fastställandet för att se huruvida en överensstämmelse föreligger eller ej utgörs därmed av de två variabler som nämnts ovan: genomsnittliga värden och inbördes relation.

⁶ Se bilaga 1 för fullständiga intervjufrågor.

⁷ Detta innebär att fyra tabeller presenteras för respektive nivå; två med avseende på syften och två med avseende på användningsområden.

⁸ Genomsnittsvärden presenteras i empiriavsnittet. För att se de fullständiga tabellerna med alla intervjupersoners värden, se bilaga 2.

Den andra delen av resultatet utgörs av nivåernas samlade åsikter, vilka kan vara orsaken till eventuella skillnader som påvisats i den första delen. Det vill säga, här presenteras aspekter som kan förklara varför det eventuellt inte finns överensstämmelse på vissa områden.

2.5 Begränsningar

Vissa begränsningar har varit nödvändiga i denna studie, främst beroende av tid och rum. Därför har ett begränsat antal personer intervjuats samt att det varit nödvändigt att genomföra den största delen av intervjuerna i Göteborgsområdet. En ytterligare begränsande faktor var att vissa av de som kontaktats inte hade möjlighet att medverka i en intervju innan jul, vilket var nödvändigt. Det är möjligt att en mer omfattande studie gett ett mer omfattande resultat.

Det bör påpekas att ingen person intervjuats inom verksamhetsområdet Resultatenheter⁹. Detta beror på att deras verksamhet mer liknar den privata sektorn då de inte främst finansieras av anslag utan har egna intäkter.

En utgångspunkt i valet av organisation var att styrkort tillämpats en längre tid. Den valda myndigheten bildades för knappt ett år sedan av det som tidigare var Vägverket och Banverket vilka båda har lång erfarenhet av styrkort. De som intervjuats svarar som Trafikverksanställda men då konceptet ej är främmande för dem ses inga specifika implementeringsproblem. De kan naturligtvis vara färgade av sin bakgrund, dock är det fallet inom alla organisationer.

Det kan tänkas finnas vissa nackdelar med intervjun som representerar den övergripande nivån då denna genomfördes med fyra personer samtidigt. För det första fick de inte lika mycket utrymme som övriga intervjuade att säga sin mening (mindre genomsnittlig tid per person). För det andra finns risken att personerna inte obehindrat uttrycker sin åsikt p.g.a. närvaron av medarbetare, dock kan det tyckas att det på den nivån ska vara möjligt att tala öppet och stå för sina åsikter.

⁹ Bortsett från verksamhetsområdeschefen som representerar Övergripande nivå.

3 Referensram

I följande avsnitt kommer den teoretiska referensramen att presenteras. Kapitlet kommer att inledas med en presentation av vad det Balanserade styrkortet innebär och vad litteratur ser som syftet med styrkortet samt användningsområden för modellen. Det ges en beskrivning om styrkortet i ickevinstdrivande organisationer. Framgångsfaktorer presenteras som är avgörande för att modellen skall lyckas som styrsystem. Kapitlet avslutas med ett avsnitt som bl.a. förklarar uppfattningen om styrkortet i relation till organisatoriska nivåer.

3.1 Styrkort som management system

Sedan introduktionen av det Balanserade styrkortet har upphovsmännen Kaplan och Norton kontinuerligt utvecklat grundmodellen från ett prestationsmätningssystem till ett *strategic management system*, d.v.s. ett verktyg som skall användas till att kommunicera och implementera strategin i företaget (Kaplan & Norton, 1996).

” The real power of the BSC, however, occurs when it is transformed from a measurement system to a management system ” (Kaplan & Norton, 1996).

I artikeln *Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System* (Kaplan & Norton, 1996) skriver författarna att chefer som använder balanserat styrkort som styrsystem inte behöver förlita sig på kortsiktiga finansiella mått som de enda indikatorerna på bolagets resultat. Det Balanserade styrkortet använt på rätt sätt hjälper företag att skapa konsensus kring organisationens vision och strategi samt länkar strategin till avdelningsmål och individuella mål. När chefer använder sig av Balanserat styrkort som bas för resursfördelning samt till att göra prioriteringar i verksamheten kan de genomföra och samordna endast de initiativ som driver dem mot deras långsiktiga strategiska mål (Kaplan & Norton, 1996).

Det Balanserade styrkortet bygger på fyra perspektiv; finansiella, kundperspektivet, lärande- och utvecklingsperspektivet och interna processer som företaget utgår från i sin styrning. Varje perspektiv innehåller styrtalet som bör vara sammanlänkade i ett nät av orsak-verkan samband, vilket kan avbildas i strategikartor, och beskriva företagets strategi. Författarna ger följande exempel på de orsak-verkan samband som de nämner:

”Om vi förbättrar medarbetarnas produktkunskaper, så blir de mer medvetna om hela det sortiment de har att erbjuda; om medarbetarna har större kunskaper om företagsprodukter, så blir de effektivare säljare. Om de blir effektivare säljare, så ökar den genomsnittliga vinstmarginalen på de produkter de säljer.” (Kaplan & Norton, 1999, s. 141).

Var och ett av de fyra perspektiven som Kaplan & Norton (1996) nämner kräver vanligtvis mellan fyra till sju separata styrtalet, vilket innebär ca 25 stycken totalt för hela styrkortet. Kaplan & Norton (1996) beskriver att företag ställer sig frågande till om detta antal räcker för att styra hela verksamheten. Författarna menar dock på att företag måste skilja på operativa mått och strategiska mått, där det förstnämnda kontrollerar att företag håller rätt kurs och kan ge signal om akuta avvikelser. De operationella målen mäter ”hälsvariabler” som företaget måste uppfylla för att fungera. Dessa bör följas diagnostiskt så att avvikelser från de förvän-

tade värdena upptäcks snabbt; ledningen måste alltså reagera på avvikande värden. Balanserat styrkort kan inte ersätta företagets dagliga mätsystem, vilket innebär att inte alla mått och nyckeltal hör hemma på styrkortet. Strategiska mått definierar strategin för att nå en särklassig framgång och styrkortsmåtten är utvalda för att rikta chefernas och medarbetarnas uppmärksamhet på de faktorer som förväntas leda till att organisationen får en strategisk inriktning (Kaplan & Norton, 1999, s. 153). Kaplan och Norton (1999, s. 22) gör rekommendationen att företagsledningen bör sätta upp mål som kommer att förändra företaget på tre till fem års sikt förutsatt att företaget klarar av att uppnå målen.

3.2 Syfte och Användning

Det huvudsakliga syftet med Balanserat styrkort är, som nämnts ovan, att kommunicera organisationens strategi till medarbetare samt att det skall vara till hjälp att implementera strategin. Detta medför att organisationen tänker och förflyttar sig framåt istället för bakåt. Styrkortet kan utgöra ett ramverk för verksamheten och därmed skapa strategiskt fokus i flera styrprocesser, t.ex. i målsättning för olika enheter och för individer, affärsplanering och kapitalallokering (Kaplan & Norton, 1996).

Därutöver kan det tänkas finnas flera andra syften. Kaplan och Norton (1992) talar om positiva följder som styrkortet kan medföra och som kan vara orsaken till att företag väljer att tillämpa modellen. Bl.a. nämns att man vill möjliggöra att snabbt kunna få en mångsidig bild av verksamheten samt minska suboptimering genom att se till att hänsyn tas till alla delar i styrkortet. Modellen gör det även möjligt att få en översikt av alla områden samtidigt för att t.ex. inte basera ett beslut på resultatet från endast ett område samt sammanföra vissa tillsynes oförenliga delar i verksamheten. Dessutom kan styrkortet bidra till att chefer får en bättre förståelse för inbördes förhållanden mellan olika aspekter, för att på så vis förbättra beslutsfattande och problemlösning (Kaplan & Norton, 1992).

Det går i Kaplan & Nortons studier att identifiera flertalet olika exempel på företag med egna lösningar på användning av styrkort. I en artikel (Kaplan & Norton, 1996) sammanställer de några områden som det visat sig att organisationer använt styrkortet till:

- Klargöra och uppdatera strategin
- Kommunicera strategin genom hela organisationen
- Anpassa mål för enheten och individuella mål med strategin
- Länka strategiska mål till långsiktiga mål och årliga budgetar

I deras artikel från 1996 nämns även att styrkortet kan användas för att: motivera och förpliktiga, observera chefers prestation och förmåga, få individuella mål att överensstämma med organisationens mål samt för att ge feedback (Kaplan & Norton, 1996). Detta är sådant som nämnts av Kaplan och Norton själva, men det har även genomförts flera studier som försökt fastställa syften med att organisationer tillämpar styrkortet och hur det används.

Malmi (2001) fann i sin fallstudie att organisationer använder styrkortet på två olika sätt; antingen som målstyrning, d.v.s. att mål sattes upp och att dessa kopplades till belönings-systemet, eller som ett informationssystem som användes för att förbättra prestationer inom organisationen. Speckbacher et al. (2003) utvecklade en taxonomi med tre olika stadier av

styrkortsanvändning som organisationer sekventiellt går igenom. Speckbacher (2003) benämner de olika stadierna för Typ I, Typ II och Typ III. Typ I innebär att ett prestationsmätningssystem bestående av finansiella och icke-finansiella mått har anammats. I Typ II har organisationerna utvecklat orsak-verkan förhållandet mellan perspektiven för att översätta strategin till operationella aktiviteter, något som det visade sig att endast hälften av företagen lyckades med (Speckbacher, Bischof, & Pfeiffer, 2003, s. 371). Det sista stadiet, som väldigt få organisationer når, är Typ III, vilket innebär ett fullt utvecklat styrkort som implementerar strategin i organisationen genom kommunikation, aktivitetsplaner och incitament. Det visade sig att de som använde styrkortet mer i linje med typ III var generellt mer nöjda med sitt styrkort än de som har använt en mindre utvecklad modell (Speckbacher, Bischof, & Pfeiffer, 2003, s. 381).

Wiersma (2009) påpekar att ovanstående studier fokuserar på *organisationers* syften för att tillämpa Balanserat styrkort och har därför studerat *chefers* syften för att använda styrkortet. Wiersma (2009) kommer i sin studie fram till att styrkort används till: beslutsfattande och rättfärdigande av beslut, koordinering, self-monitoring/egenkontroll.

ESV (2006) skriver i sin rapport att det främsta skälet till att införa Balanserat styrkort visat sig vara en önskan om en bättre struktur för styrningen. Utöver detta menar de att styrkortet är och kan vara flera olika saker beroende på syftet och att det viktiga därför är att tydliggöra och kommunicera syftet med styrmodellen för samtliga medarbetare i organisationen (Eriksson & Mannervik, 2006).

I boken *Framgångsrikt styrkortsarbete* (Olive, Petri, Roy, & Roy, 2003, s. 19) beskrivs att styrkortet kan bidra till att skapa ett gemensamt organisatoriskt språk. Dessutom menar de att styrkortet kan användas för att diskutera åtgärder som motiverats av strategiska skäl snarare än av sådant som hänger samman med den löpande verksamheten, som exempelvis kompetensutveckling, kundrelationer och IT och hur sådana investeringar kommer att ge framtida avkastning (Olive, Petri, Roy, & Roy, 2003, s. 15). ESV (2006) menar att man kan använda styrkortet för att på ett pedagogiskt sätt föra en dialog kring kopplingen mellan visionen och det dagliga agerandet. Detta bidrar till att alla medarbetare får en tydlig bild av hur deras arbete bidrar till helheten (Eriksson & Mannervik, 2006). Modellen möjliggör också att den långsiktiga styrningen med visioner och strategier kopplas till en kortare planeringstid.

Av de statliga organisationer som ESV (2006) har tittat på där någon form av styrkort används har de sett att det är de grundläggande delarna i modellen som slagit igenom. Styrkortet används för att sortera in resultatinformation eller som en systematisk metod för verksamhetsstyrning. Alla myndigheter har dessutom haft som ambition att använda styrkortet som verktyg för dialog mellan chefer och medarbetare, medarbetare sinsemellan samt i ledningsgrupper. Flera av myndigheterna har tillämpat de delar i styrkortet som handlar om sambanden mellan de olika perspektiven, men det är få som använt sig av strategikartor (Eriksson & Mannervik, 2006).

3.3 Icke vinstdrivande och statlig verksamhet

Trots att styrkortet till en början utvecklats för den vinstdrivande sektorn så menar Kaplan (2001) att möjligheten för styrkortet att förbättra styrningen av icke vinstdrivande organisa-

tioner är större. Det finansiella perspektivet utgör ett tydligt långsiktigt mål för vinstdrivande organisationer men snarare en restriktion (Kaplan, 2001) eller medel för offentlig verksamhet (Eriksson & Mannervik, 2006). ESV (2006) säger i sin skrift att offentlig verksamhet, som inte har som uppgift att vara vinstdrivande, kan ha större anledning än privata företag att följa upp mål och mått som inte är enbart finansiella (Eriksson & Mannervik, 2006). Litteraturen delar denna uppfattning om behovet av ett multidimensionellt ramverk för att mäta och styra effektiviteten hos icke vinstdrivande organisationer (Kaplan, 2001).

I Kaplans artikel (2001) behandlas även hur icke vinstdrivande organisationer har anpassat modellen till att bättre passa deras verksamhet. Att anpassa styrmetoder och styrmodeller till den egna verksamhetens behov, snarare än att tillämpa en viss modell, är nödvändigt för en framgångsrik verksamhetsstyrning, något som sker i allt högre grad inom svenska myndigheter. Dessutom är det bra att systematiskt utveckla dessa styrmodeller p.g.a. ständiga förändringar i omvärlden (Eriksson & Mannervik, 2006).

Anpassningar som gjorts av styrkortet för att bättre passa icke vinstdrivande verksamhet är att omorganisera perspektiven så att kundperspektivet placerats högst upp i stället för det finansiella. Då organisationens vision kan ses som ansvarsskyldigheten mellan organisationen och samhället borde man överväga att placera ett visionsmål som spänner över hela styrkortet, vilket representerar det långsiktiga målet (Kaplan, 2001). Icke vinstdrivande organisationer bör dessutom utvidga definitionen av vilka deras kunder är. Kaplan ställer frågan om det är den som donerar eller den som mottar som är kunden¹⁰. Men istället för att göra en sådan definition har flera organisationer placerat donator- och mottagarperspektivet¹¹ parallellt i toppen av styrkortet (Kaplan, 2001). Det är även vanligt att statliga organisationer väljer att ha ett medarbetarperspektiv då medarbetarna ses som den viktigaste resursen (Eriksson & Mannervik, 2006).

De är viktigt att tänka igenom vilka perspektiv som väljs samt definiera hur dessa hänger samman för att sedan kommunicera det. Det ska även gå att se kopplingen till regleringsbrevet och ESV (2006) menar att förståelsen för denna koppling är avgörande för att nå framgång. Dock tillägger de att regleringsbrevet och styrkortet visar på prioriteringar vilket innebär att det inte är hela uppdraget respektive hela verksamheten som ska visas i dessa (Eriksson & Mannervik, 2006).

ESV (2006) anser att styrfilosofin bakom modellen inte har fått tillräckligt genomslag då det i allt för hög utsträckning handlat om mätning av prestationer snarare än som ett hjälpmedel för organisationen att genomföra sina visioner och strategier. Därav kan styrkortet bli ett ännu kraftfullare verktyg för att förverkliga myndighetens strategi än vad det är i dag. Det väsentliga är att agera efter den information som fås fram och inte enbart tro att mätningen i sig är tillräcklig (Eriksson & Mannervik, 2006).

¹⁰ I detta fall kan staten ses som "donatorn" och bl.a. samhället som "kund".

¹¹ Det vill säga uppdragsgivare och kund inom Trafikverket.

3.4 Kritik

Det har riktats viss kritik mot BSC under åren modellen har utvecklats (Fältholm & Nilsson, 2010). BSC är en modell med hög profil som har ägnats mycket uppmärksamhet, både från praktiker och akademiker, varför det är värt att ifrågasätta de utlovade resultaten av modellen (Nørreklit, 2003).

Nørreklit (2000) lyfter fram BSC som en ”top-down” modell. Författaren menar att styrsystemet bottenar i en strategi som har utformats av en överordnad, där högsta ledningen definierar de lokala förutsättningarna och det finns en uppfattning att lokala enheter inte kan agera självständigt (Nørreklit, 2000, s. 79). För att BSC skall vara effektivt måste modellen vara djupt rotad i organisationen men ”top-down” utformningen försvårar modellens möjligheter till att bli ett genomgående styrsystem i hela organisationen (Nørreklit, 2000).

BSC har även kritiserats för att vara för komplicerad att genomföra, alltså för omfattande och byråkratisk i många avseenden. Det kan vara svårt att samordna olika viljor och uppfattningar t.ex. om hur fastställandet av strategiska målsättningar och val av handlingsprogram för att uppnå dessa skall prioriteras och utformas (Ax, Johansson, & Kullvén, 2009, s. 461).

Epstein och Manzoni (1997) ifrågasätter företags förmåga att enas om en strategi uttryckt i så tydliga termer att det möjliggör byggandet av ett BSC. De menar också att det kan visa sig mödosamt att upprätthålla ett sådant system. Vaivio (1995) i sin tur ifrågasätter tanken att en handfull kvantitativa mått kan skildra de olika aspekterna av ett företags strategi.

Måtten är centrala beståndsdelar i styrkortmodellen. Kaplan och Nortons modell bygger på idén att det som inte går att mäta inte heller går att styra. Att modellen lägger fokus på måtten har säkerligen bidragit till att den fått en så stor spridning. Däremot ger modellen ingen lösning på det grundläggande problemet med att mäta rätt saker och på rätt sätt. (Eriksson & Mannervik, 2006).

3.5 Framgångsfaktorer och fallgropar

Av den litteratur som har bearbetats rörande styrkort framgår det att det förekommer fallgropar som måste undvikas vid användning av modellen och framgångsfaktorer som är avgörande för att styrkortet skall vara ett lyckat styrsystem i organisationen.

Kaplan och Norton (1999, ss. 264-266) uttrycker viss problematik som kan uppkomma vid användning av styrkortet. De syftar bland annat till den feedback författarna har fått av flera högre chefer där dessa personer beskriver att det inte är så lätt som det verkar. Analysen författarna gör av dessa chefers erfarenheter leder fram till faktorer som kan ligga till grund för att styrkortet inte fungerar optimalt. Strukturella brister respektive organisatoriska brister presenteras som fallgropar. Den förstnämnda innebär att styrkortet utformats enbart med utfallsmått som visar hur man lyckats under den gångna perioden och saknar därmed drivande mått som kan ge vägledning för framtiden. Organisatoriska brister kan exempelvis vara att implementeringen av styrkortet delegerats till mellanchefer i stället för att utgå från företagsledningens strategiska vision. Styrkortet ska heller inte utformas utifrån andra framgångsrika företags mått, utan härledas från den egna strategin och där hänsyn tas till egna förutsättningar.

Författarna har även genom en fallstudie kommit fram till åtgärder som är avgörande för att lyckas med implementeringen av modellen. Dessa faktorer behöver även beaktas vid en fortsatt användning av modellen:

- *Mobilization*: Förändringar bör drivas av ledningen.
- *Strategy translation*: Definiera strategikartor, Balanserat styrkort, mål samt initiativ.
- *Organization alignment*: Anpassa företagsledningen, affärsenheter, stödenheter, externa partners och styrelsen till strategin.
- *Employee motivation*: Organisationen skall utbilda de anställda, kommunicera, sätta individuella mål samt skapa incitament för medarbetarna.
- *Governance*; Integrera strategin i planeringen, budgeteringen samt rapporteringen (Kaplan & Norton, 2006, s. 3).

För att styrkortet ska resultera i det som ledningen har som intention med styrmodellen krävs det att tydligt förmedla vad styrkortet *är* (Hannabarger, Buchman, & Economy, 2007) samt vilken *roll* (Olve, Roy, & Wetter, 1999); (Hannabarger, Buchman, & Economy, 2007); (Eriksson & Mannervik, 2006) det har i verksamheten. De gånger då styrkortet inte lyckats som styrsystem beror detta i stor utsträckning på att systemet inte förankrats hos ledningen eller hos de anställda. En förankring i organisationen kräver att resurser investeras till detta ändamål (Olve, Roy, & Wetter, 1999). ESV (2006) påpekar vikten av utbildning om styrkortet då flera myndigheter har beskrivit att de inte lagt ner tillräckligt mycket tid på att kommunicera och skapa förståelse för modellen. Genom utbyte av begrepp, vision, och syftet med balanserat styrkort kan rädsla, osäkerhet och missförstånd övervinnas (Hannabarger, Buchman, & Economy, 2007).

Olve et al. (1999) skriver att styrkortet skall harmoniseras med företagets övriga planer, t.ex. marknadsplanering, produktionsplanering etc. Hannabarger et al. (2007) menar att företagets vision, riktning och fokus måste synkroniseras med företagets agerande för att undvika dubbla budskap, vilket kan inverka på hur BSC sköts och används. Ledningen måste kommunicera ut att styrkortet nu har företräde (Olve, Roy, & Wetter, 1999). Samtidigt är det väsentligt att på ett pedagogiskt sätt tydliggöra att också det som inte syns i styrkortet kan vara viktigt. I annat fall finns en risk att styrkortet inte blir det verktyg som det var tänkt från början (Eriksson & Mannervik, 2006).

Förutom att anställda skall informeras om vad styrkortet är och dess roll måste de även tillgodoses med information om hur styrkortsmålen skall uppnås. Detta hjälper de anställda att maximera sitt bidrag till uppfyllelsen av organisationens mål. Det finns en risk att anställda presterar sämre i det fall då de inte vet hur de ska uppnå det som förväntas av dem (Merchant, 2007, s.8).

”Factor studies” är en studie som undersöker faktorer som påverkar implementeringen av nya ekonomistyrssystem samt hur organisationer kan bemästra dessa. Följande sju organisatoriska faktorer erfordras för en lyckad implementering:

- Ledningens samt högre chefers stöd för systemet.
- Kopplingen mellan systemet och strategin.

- Systemets koppling till prestationsutvärdering och belöningsystem.
- Tillräckligt med interna resurser (t.ex. pengar och tid).
- Utbildning i design, användning och implementering av systemet.
- Att systemet ej specifikt ”ägs” av ekonomiavdelningen.
- Samstämmighet om, och klarhet i målen med systemet (Modell s. 338).

Vidare diskuteras att det av dessa faktorer är ledningens och chefers stöd, utbildning och icke ensamt ägande av styrsystemet som är av störst vikt (Modell, s. 338).

3.6 Olika nivåer

Skillnader i förväntningar på Balanserat styrkort har visat sig föreligga mellan olika hierarkiska nivåer (Kasurinen, 2002) och dessutom mellan aktörsgrupper med olika uppdrag (Nilsson, 2005).

Hartwick och Barki (1994) hävdar att även om en viss systemanvändning är obligatorisk så kan intensitet av användning variera för individer i organisationen. Vissa managers kommer att använda systemet i stor utsträckning, medan andra kommer att använda det selektivt. Det vill säga, både intensitet och syftet med användningen kan variera mellan chefer.

Dermer & Lucas (1986) tar upp problematiken gällande ”*illusion of control*”. Författarna nämner två scenarier; organisationer ses antingen som samordnade nätverk där medlemmarna strävar åt samma håll (unirationalitet) eller som en uppsättning av politiskt spända relationer mellan olika grupper av aktörer (multirationalitet). Är inte organisationer medvetna om att multirationalitet kan förekomma finns det en risk att de som styr i en organisation har uppfattningen att styrningen har stor påverkan på organisationen och dess medlemmar när det i själva verket inte har det, d.v.s. ”*illusion of control*”.

4 Resultat

I denna del av studien kommer resultat av studiens två problemformuleringar att presenteras. I del ett besvaras problemformulering 1 utifrån de genomsnittsvärden som respektive syfte och användningsområde fått. Detta presenteras med tabeller¹² samt tillhörande förklarande text. I del två besvaras problemformulering 2 utifrån de intervjuades kommentarer. Dessa har sammanställts till olika huvudområden som presenteras i denna del.

4.1 Resultat del I – Överensstämmelse

Syften och användningsområdets genomsnittsvärden samt inbördes relation presenteras i tabeller. Utifrån detta görs en jämförelse mellan de olika nivåerna för att se huruvida en överensstämmelse föreligger eller ej. Då det är de genomsnittliga värdena som visar på i vilken utsträckning som styrkortet är viktigt för uppfyllelsen av syften respektive i vilken utsträckning som styrkortet är viktigt för olika användningsområden kommer detta väga tyngst i denna jämförelse. Denna del ämnar besvara problemformulering 1, d.v.s. om det finns överensstämmelse mellan olika organisatoriska nivåer vad gäller uppfattningen om syften med Balanserat styrkort och dess användningsområden?

4.1.1 Överensstämmelse med avseende på uppfattningen om styrkortets syften

Först följer en jämförelse mellan Övergripande nivå och Avdelningsnivå som sedan följs av en jämförelse mellan Avdelningsnivå och Enhetsnivå. Avslutningsvis jämförs Enhetsnivå och Sektionsnivå.

4.1.1.1 Jämförelse Övergripande nivå och Avdelningsnivå

Syften, genomsnittsvärden	Övergripande nivå	Avdelningsnivå
Bidra till att styrningen ges en strategisk inriktning	6,8	3,8
Alla ska sträva åt samma håll	6,8	5,0
Inrikta verksamheten på det som är kritiskt	6,5	4,5
Bidra till att styrningen utgår från en helhets-syn	6,5	4,5
Se hur man bidrar till helheten	6,5	4,3
Ökad kommunikation	6,0	5,8
Ge förutsättningar för prioriteringar i verksamheten	5,5	5,0
Bidra till att utveckla en resultatkultur	5,5	5,0
Bidra till lärande och utveckling	5,5	4,3

■ Skillnad ■ Störst skillnad ■ Snittvärden som är nära varandra

Fig. 2 Övergripande nivå och Avdelningsnivås genomsnittliga värdering för respektive syfte.

bör noteras att flera av de syften som fått de högsta genomsnittliga värdena av Övergripande nivå har fått de lägsta snittvärdena av Avdelningsnivå.

Uppfattningen mellan de två nivåerna går mest isär när det gäller syftet att *styrningen ska ges en strategisk inriktning* vilket värderats högt av Övergripande nivå (6,8) men betydligt lägre av Avdelningsnivå (3,8).

Mellan Övergripande nivå och Avdelningsnivå kan både likheter och skillnader urskiljas när det gäller genomsnittliga värden för respektive syfte, dock är det skillnaderna som dominerar.

Snittvärden för Övergripande nivå är genomgående högre vilket betyder att styrkortet i större utsträckning anses bidra till varje syfte än vad de på Avdelningsnivå anser. Det

¹² Se avsnitt 2.4 Bearbetning av insamlad data, för en grundligare förklaring av tabellerna.

Syftenas inbördes relation, Övergripande nivå	Syftenas inbördes relation, Avdelningsnivå
* Bidra till att styrningen ges en strategisk inriktning	* Ökad kommunikation
* Alla ska sträva åt samma håll	* Ge förutsättningar för prioriteringar i verksamheten
* Inrikta verksamheten på det som är kritiskt	* Bidra till att utveckla en resultatkultur
* Bidra till att styrningen utgår från en helhetssyn	* Alla ska sträva åt samma håll
* Se hur man bidrar till helheten	* Inrikta verksamheten på det som är kritiskt
* Ökad kommunikation	* Bidra till att styrningen utgår från en helhetssyn
* Ge förutsättningar för prioriteringar i verksamheten	* Bidra till lärande & utveckling
* Bidra till att utveckla en resultatkultur	* Se hur man bidrar till helheten
* Bidra till lärande och utveckling	* Bidra till att styrningen ges en strategisk inriktning

Fig. 3 Syftenas inbördes relation för Övergripande nivå och Avdelningsnivå. Syften har ordnats i fallande ordning utifrån den genomsnittliga värderingen. Syften markerade med samma färg påvisar syften med inbördes identiska genomsnittsvärden för respektive nivå.

Även syftenas inbördes relation visar på skillnader mellan de två nivåerna. Den mest påtagliga är att Övergripande nivå anser styrkortet vara viktigast för syftet *ge styrningen en strategisk inriktning*, medan det hamnat sist i den inbördes ordningen för Avdelningsnivå.

De likheter som kan ses är att syftet *bidra till lärande & utveckling* hamnat i den nedre delen av respektive tabell samt att syftet *alla ska sträva åt samma håll* hamnat i den övre delen. Utifrån genomsnittliga värden och den inbördes relationen framgår att det generellt är låg överensstämmelse mellan de två nivåernas uppfattning om styrkortets syften.

4.1.1.2 Jämförelse Avdelningsnivå och Enhetsnivå

Syften, genomsnittsvärden	Avdelningsnivå	Enhetsnivå
Bidra till att styrningen ges en strategisk inriktning	3,8	5,0
Alla ska sträva åt samma håll	5,0	6,3
Inrikta verksamheten på det som är kritiskt	4,5	6,0
Bidra till att styrningen utgår från en helhetssyn	4,5	6,0
Se hur man bidrar till helheten	4,3	5,3
Öka kommunikation	5,8	6,3
Ge förutsättningar för prioriteringar i verksamheten	5,0	5,7
Bidra till att utveckla en resultatkultur	5,0	5,0
Bidra till lärande och utveckling	4,3	5,0

■ Skillnad ■ Störst skillnad ■ Snittvärden som är nära varandra

Fig. 4 Avdelningsnivås och Enhetsnivås genomsnittliga värdering för respektive syfte.

Mellan Avdelningsnivå och Enhetsnivå kan fler likheter än skillnader skönjas när det gäller uppfattningen om i vilken utsträckning som styrkortet bidrar till respektive syfte.

Syftet att *utveckla en resultatkultur* har fått samma snittvärde (5,0) av de två nivåerna. I övrigt har Avdelningsnivå ett lägre genomsnittligt värde för varje syfte än Enhetsnivå. Denna skillnad är i de flesta fall inte särskilt stor och det finns inga tydliga motsatser.

De största skillnader som kan urskiljas mellan de två nivåernas genomsnittliga värden är *inrikta verksamheten på det som är kritiskt* och *bidra till att styrningen utgår från en helhetssyn* vilka Avdelningsnivå i genomsnitt värderat till 4,5 och Enhetsnivå till 6,0.

Syftenas inbördes relation, Avdelningsnivå	Syftenas inbördes relation, Enhetsnivå
* Ökad kommunikation	* Ökad kommunikation
* Ge förutsättningar för prioriteringar i verksamheten	* Alla ska sträva åt samma håll
* Alla ska sträva åt samma håll	* Inrikta verksamheten på det som är kritiskt
* Inrikta verksamheten på det som är kritiskt	* Bidra till att styrningen utgår från en helhetssyn
* Bidra till att utveckla en resultatkultur	* Ge förutsättningar för prioriteringar i verksamheten
* Bidra till att styrningen utgår från en helhetssyn	* Se hur man bidrar till helheten
* Se hur man bidrar till helheten	* Bidra till att utveckla en resultatkultur
* Bidra till lärande & utveckling	* Bidra till lärande & utveckling
* Bidra till att styrningen ges en strategisk inriktning	* Bidra till att styrningen ges en strategisk inriktning

Fig. 5 Syftenas inbördes relation för Avdelningsnivå och Enhetsnivå. Syften har ordnats i fallande ordning utifrån den genomsnittliga värderingen. Syften markerade med samma färg påvisar syften med inbördes identiska genomsnittsvärden för respektive nivå.

Avseende syftenas inbördes relation för de två nivåerna kan fler likheter än skillnader urskiljas. Flera av de syften som återfinns på den övre respektive nedre delen av tabellen för Avdelningsnivå gör även det för Enhetsnivå.

De tydligaste likheterna är att syftet *öka kommunikationen* hamnat på delad första plats i båda tabellerna samt att syftet *bidra till att styrningen ges en strategisk inriktning* hamnat sist.

Ett fåtal konkreta skillnader kan urskiljas där den tydligaste gäller syftet *utveckla en resultatkultur* som har placerat sig i den övre delen av tabellen för Avdelningsnivå men bland de sista i den inbördes ordningen för Enhetsnivå.

Sammantaget visar genomsnittsvärden och syftenas inbördes relation på såväl likheter som skillnader, men likheterna framträder något tydligare. Det finns en generellt hög överensstämmelse mellan de två nivåernas uppfattning om styrkortets syften.

4.1.1.3 Jämförelse Enhetsnivå och Sektionsnivå

Syften, snittvärden	Enhetsnivå	Sektionsnivå
Bidra till att styrningen ges en strategisk inriktning	5,0	7
Alla ska sträva åt samma håll	6,3	6
Inrikta verksamheten på det som är kritiskt	6,0	7
Bidra till att styrningen utgår från en helhetssyn	6,0	6
Se hur man bidrar till helheten	5,3	3
Öka kommunikation	6,3	1
Ge förutsättningar för prioriteringar i verksamheten	5,7	4
Bidra till att utveckla en resultatkultur	5,0	6
Bidra till lärande och utveckling	5,0	2

■ Skillnad ■ Störst skillnad ■ Snittvärden som är nära varandra

Fig. 6 Enhetsnivås och Sektionsnivås genomsnittliga värdering för respektive syfte.

När det gäller de värden som respektive syfte fått från Enhetsnivå respektive Sektionsnivå går det att urskilja något fler skillnader än likheter.

För Enhetsnivå är spannet mellan det högsta och det lägsta snittvärdet betydligt mindre (5,0 – 6,3) än spannet inom Sektionsnivå (1 – 7). Detta kan troligtvis ha att göra med att Sektionsnivå

endast representeras av en person vilket kan göra att spridningen blir större.

Syften, Enhetsnivå	Syften, Sektionsnivå
* Ökad kommunikation	* Inrikta verksamheten på det som är kritiskt
* Alla ska sträva åt samma håll	* Bidra till att styrningen ges en strategisk inriktning
* Inrikta verksamheten på det som är kritiskt	* Bidra till att styrningen utgår från en helhetssyn
* Bidra till att styrningen utgår från en helhetssyn	* Bidra till att utveckla en resultatkultur
* Ge förutsättningar för prioriteringar i verksamheten	* Alla ska sträva åt samma håll
* Se hur man bidrar till helheten	* Ge förutsättningar för prioriteringar i verksamheten
* Bidra till att utveckla en resultatkultur	* Se hur man bidrar till helheten
* Bidra till lärande & utveckling	* Bidra till lärande & utveckling
* Bidra till att styrningen ges en strategisk inriktning	* Ökad kommunikation

Fig. 7 Syftenas inbördes relation för Enhetsnivå och Sektionsnivå. Syften har ordnats i fallande ordning utifrån den genomsnittliga värderingen. Syften markerade med samma färg påvisar syften med inbördes identiska genomsnittsvärden för respektive nivå.

När det gäller syftenas inbördes relation kan fler likheter än skillnader urskiljas. Sammantaget när det gäller snittvärden och inbördes ordning kan tydliga likheter men även skillnader ses, vilka i vissa fall är totala motsatser. Tydligaste exemplen på den typen av skillnader är *öka kommunikationen* som av Enhetsnivå anses bidra i betydligt större utsträckning (6,3) än vad Sektionsnivå anser (1). Det förstärks av respektive inbördes ordning då detta syfte återfinns i toppen av tabellen för Enhetsnivå men i botten för Sektionsnivå. Även när det gäller syftet *strategisk inriktning* finns en sådan skillnad.

Tydliga likheter kan ses mellan de båda nivåernas uppfattning om syftena *bidra till att styrningen utgår från en helhetssyn*, *alla ska sträva åt samma håll* och *inrikta på det som är kritiskt* vilka har såväl liknande värden som plats i den inbördes ordningen.

För Enhetsnivå och Sektionsnivå pekar därmed det som går att utläsa från genomsnittsvärdena och den inbördes ordningen åt olika håll. Skillnaderna är mest framträdande för snittvärdena och likheterna mest framträdande med avseende på den inbördes ordningen. Det finns således generellt sett *delvis* överensstämmelse mellan Enhetsnivå och Sektionsnivå uppfattning om styrkortets syften.

4.1.2 Överensstämmelse med avseende på uppfattningen om styrkortets användningsområden

Först följer en jämförelse mellan Övergripande nivå och Avdelningsnivå som sedan följs av en jämförelse mellan Avdelningsnivå och Enhetsnivå. Avslutningsvis jämförs Enhetsnivå och Sektionsnivå.

4.1.2.1 Jämförelse övergripande nivå och Avdelningsnivå

Användning, snittvärden	Övergripande nivå	Avdelningsnivå
Prioriteringar mellan aktiviteter	6,3	2,5
Sprida resultatet	6,0	6,3
Som beslutsunderlag	6,0	3,3
Se vad som behöver åtgärdas	6,0	4,8
Feedback	5,3	3,8
Extern kommunikation	3,0	1,8

■ Skillnad ■ Störst skillnad
 ■ Snittvärden som är nära varandra

Fig. 8 Övergripande nivå och Avdelningsnivåns genomsnittliga värdering för respektive användningsområde.

I en jämförelse mellan övergripande och Avdelningsnivå går det att utläsa fler skillnader än likheter när det gäller respektive nivåns genomsnittliga värden. En stor skillnad är att övergripande nivå har genomgående högre genomsnittsvärde för respektive användningsområde än vad Avdelningsnivå har. Detta med undantag för att *sprida resultatet* där det omvända gäller.

Det område där de två gruppernas genomsnittliga uppfattning i störst utsträckning går isär är *prioriteringar mellan aktiviteter*. Den enda likheten som går att se är att styrkortet till stor del uppfattas användas för att *sprida resultatet*.

Användning, Övergripande nivå
* Prioritering mellan aktiviteter
* Sprida resultatet
* Använda som beslutsunderlag
* Se vad som behöver åtgärdas
* Feedback
* Extern kommunikation

Användning, Avdelningsnivå
* Sprida resultatet
* Se vad som behöver åtgärdas
* Feedback
* Använda som beslutsunderlag
* Prioritering mellan aktiviteter
* Extern kommunikation

Fig. 9 Användningsområdenas inbördes relation för Övergripande nivå och Avdelningsnivå. Användningsområden har ordnats i fallande ordning utifrån den genomsnittliga värderingen. Användningsområden markerade med samma färg påvisar områden med inbördes identiska genomsnittsvärden för respektive nivå.

När det gäller den inbördes relationen går det att urskilja fler skillnader än likheter mellan de två nivåerna.

En stor skillnad är att för övergripande nivå framgår att styrkortet är lika viktigt för tre av sex användningsområden. Däremot framgår det av tabellen för Avdelningsnivå att styrkortet är olika viktigt för alla sex användningsområden.

En stor skillnad som går att se vad gäller den inbördes relationen är att *prioriteringar mellan aktiviteter* hamnat högst upp för övergripande nivå medan det för Avdelningsnivå placerat sig näst sist. Den tydligaste likheten gäller användningsområdet *extern kommunikation*, som återfinns i båda tabellernas nedre del.

4.1.2.2 Jämförelse Avdelningsnivå och Enhetsnivå

Användning, snittvärden	Avdelningsnivå	Enhetsnivå
Prioriteringar mellan aktiviteter	2,5	5,3
Sprida resultatet	6,3	6,3
Som beslutsunderlag	3,3	5,7
Se vad som behöver åtgärdas	4,8	6,3
Feddback	3,8	6,3
Extern kommunikation	1,8	2,7

■ Skillnad ■ Störst skillnad
■ Snittvärden som är nära varandra

Fig. 10 Avdelningsnivås och Enhetsnivås genomsnittliga värdering för respektive användningsområde.

Den skillnad som beskrevs ovan mellan övergripande nivå och Avdelningsnivå visar sig även föreligga till viss del mellan Avdelningsnivå och Enhetsnivå.

Avdelningsnivå uppfattar att styrkortet i mindre utsträckning används för respektive användningsområde än vad Enhetsnivå gör med undantag för *sprida resultatet* som fått samma genomsnittsvärde (6,3) av båda nivåer.

Utöver likheten avseende *sprida resultatet* ligger nivåernas uppfattning nära varandra när det gäller *extern kommunikation*.

Användning, Avdelningsnivå
* Sprida resultatet
* Se vad som behöver åtgärdas
* Feedback
* Använda som beslutsunderlag
* Prioritering mellan aktiviteter
* Extern kommunikation

Användning, Enhetsnivå
* Sprida resultatet
* Feedback
* Se vad som behöver åtgärdas
* Använda som beslutsunderlag
* Prioritering mellan aktiviteter
* Extern kommunikation

Avseende användningsområdenas inbördes relation för de två nivåerna finns till övervägande del överensstämmelse.

Fig. 11 Användningsområdenas inbördes relation för Avdelningsnivå och Enhetsnivå. Användningsområdena har ordnats i fallande ordning utifrån den genomsnittliga värderingen. Användningsområden markerade med samma färg påvisar områden med inbördes identiska genomsnittsvärden för respektive nivå.

4.1.2.3 Jämförelse Enhetsnivå och Sektionsnivå

Användning, snittvärden	Enhetsnivå	Sektionsnivå
Prioriteringar mellan aktiviteter	5,3	1
Sprida resultatet	6,3	2
Som beslutsunderlag	5,7	5
Se vad som behöver åtgärdas	6,3	5
Feddback	6,3	3
Extern kommunikation	2,7	2

■ Skillnad ■ Störst skillnad
■ Snittvärden som är nära varandra

Fig. 12 Enhetsnivås och Sektionsnivås genomsnittliga värdering för respektive användningsområde.

Mellan Enhetsnivå och Sektionsnivå är skillnaderna fler än likheterna vad gäller de genomsnittliga värdena för respektive användningsområde. Den största skillnaden som går att utläsa är att Enhetsnivå uppfattar styrkortet vara viktigare i större utsträckning för respektive användningsområde än vad Sektionsnivå gör.

Endast när det gäller två av sex användningsområden ligger de två nivåernas genomsnittliga värden nära varandra.

Användning, Enhetsnivå
* Sprida resultatet
* Feedback
* Se vad som behöver åtgärdas
* Använda som beslutsunderlag
* Prioritering mellan aktiviteter
* Extern kommunikation

Användning, Sektionsnivå
* Använda som beslutsunderlag
* Se vad som behöver åtgärdas
* Feedback
* Sprida resultatet
* Extern kommunikation
* Prioritering mellan aktiviteter

Fig. 13 Användningsområdenas inbördes relation för Enhetsnivå och Sektionsnivå. Användningsområden har ordnats i fallande ordning utifrån den genomsnittliga värderingen. Användningsområden markerade med samma färg påvisar områden med inbördes identiska genomsnittsvärden för respektive nivå.

Den inbördes relationen mellan användningsområdena skiljer sig åt.

Den tydligaste likheten är användningsområdet *se vad som behöver åtgärdas* som har hamnat överst i tabellen för båda nivåer

En tydlig skillnad är att användningsområdet *sprida resultatet* har hamnat överst i Enhetsnivå tabell och i nedre delen för Sektionsnivå.

4.1.3 Sammanfattning - överensstämmelse

Vad gäller uppfattningen om hur viktigt styrkortet är för uppfyllelsen av respektive *syfte* med styrkortet har följande iakttagits:

- Mellan Övergripande nivå och Avdelningsnivå kan inte en överensstämmelse urskiljas då skillnader är starkt övervägande.
- Mellan Avdelnings- och Enhetsnivå kan en större överensstämmelse urskiljas då likheterna är övervägande.
- Mellan Enhets- och Sektionsnivå kan en delvis överensstämmelse urskiljas då det finns mer eller mindre lika stora skillnader som likheter.

Vad gäller uppfattningen om hur viktigt styrkortet är för respektive *användningsområde* har följande iakttagits:

- Mellan Övergripande nivå och Avdelningsnivå kan inte en överensstämmelse urskiljas då skillnader är starkt övervägande.
- Mellan Avdelnings- och Enhetsnivå kan inte en överensstämmelse urskiljas då skillnader är övervägande.
- Mellan Enhets- och Sektionsnivå kan inte en överensstämmelse urskiljas då skillnader är övervägande.

Sammantaget har studien visat att den största skillnaden föreligger mellan Övergripande nivå och Avdelningsnivå. Störs likhet går att urskilja mellan Avdelnings- och Enhetsnivå.

4.2 Resultat del II – Potentiella förklaringar till skillnader

Utifrån de intervjuades kommentarer har här sammanställts olika huvudområden. Denna del ämnar besvara problemformulering 2, d.v.s. vad det kan finnas för förklaringar till eventuella skillnader i uppfattningen om syften med Balanserat styrkort och dess användningsområden.

4.2.1 Hur styrkortet uppfattas

Övergripande nivå anser att det främsta syftet med styrkort är att ha koll på det som är kritiskt ur en strategisk aspekt och utifrån det eftersträva att styra hela verksamheten åt samma håll i linje med strategin. Majoriteten av de intervjuade på övriga nivåer berättar att styrkortet är ett sätt att identifiera övergripande mål samt bryta ner det till lägre nivåer. Med styrkortet konkretiseras mål för verksamheten, det visar på vad som ska göras samt vad som ska uppnås under året. Den generella uppfattningen om Balanserat styrkort är att det inte skiljer sig från ”vanlig” målstyrning. Beroende på vilken uppfattning som en person har om styrkortet så påverkar det troligtvis uppfattningen gällande alla syften och användningsområden som diskuterats under intervjuerna, både vad gäller utsträckning och inbördes relation.

4.2.2 Kopplingar till strategi och lång sikt

På övergripande nivå har man uppfattningen att styrningen skall bottsna i organisationens strategi som härleds ur visionen och de gemensamma målen. Därav är kopplingen mellan strategi och styrkort avgörande för att hela organisationen gemensamt skall jobba mot detta. Det här är det fundamentala i styrkortet och eftersom Trafikverket i stor utsträckning arbetar med samhällsfrågor så anser man att det inte är möjligt att styra kortsiktigt. Därför är det viktigt att kommunicera strategin för att skapa förståelse för de långsiktiga målen och förutsättningar för att kunna nå dem, och där är styrkortet till stor hjälp. Man menar på Övergripande nivå att organisationen har kommit långt när det gäller kommunicering av strategin via styrkortet. Det lyfts även fram att det tack vare styrkortet och nedbrytningen av mål, blir tydligt för medarbetarna hur de bidrar till helheten och att de tror att man ute i organisationen uppskattar möjligheten att se sin plats i verksamheten och hur man bidrar till att ”bygga katedralen”.

På Avdelningsnivå går åsikterna isär men de två personerna som har befattningen controller anser att styrkortsmålen är begränsade och kortsiktiga p.g.a. att de är satta på ett års sikt. Denna uppfattning delas även av vissa inom Enhetsnivån som menar att det inte är en tydlig koppling till de långsiktiga målen. Sektionschefens åsikter ligger däremot mer i linje med Övergripande nivå och menar att om man beslutar om och fastställer ett specifikt mål så genomsyrar det alla nivåer. Inom Enhetsnivå finns uppfattningen att det många gånger är svårt att spåra översättningen från de övergripande målen till de egna. Sektionschefen anser att man oftast är sig själv närmast och att det inte är många som tittar uppåt, t.ex. på det övergripande styrkoret, trots att det finns i bakhuvudet att man bidrar till något större. Detta är åsikter som framför allt inverkar på uppfattningen när det gäller hur viktigt styrkortet är för att bidra till att ge styrningen en strategisk inriktning samt se hur man bidrar till helheten.

4.2.3 Balans mellan det som är kritiskt och det som är viktigt

De på Övergripande nivå berättar att det är av stor vikt att förklara för medarbetare att det som finns i styrkortet är det som är kritiskt för att uppnå de strategiska utmaningarna¹³. De menar att aspekter som hamnar utanför styrkortet kan vara minst lika viktiga för organisationen. Dessutom påpekas det att det är viktigt att kontinuerligt förklara detta för hela organisationen, vilket de menar att de jobbar hårt för. En av personerna på Övergripande nivå säger att:

”...det som finns i styrkortet är det som är kritiskt, inte det som är viktigast, utan mest kritiskt. Att säga det om och om och om och om igen, det måste vi göra fortfarande”

De på Övergripande nivå beskriver vidare att styrkortet är ett bra verktyg för att upptäcka områden i verksamheten som inte utvecklar sig som organisationen önskar. De beskriver att man vid sådana tillfällen kan omfördela resurserna, göra ändringar i insatser samt växla fokus för att nå målen. Däremot påpekas vissa eventuella svagheter med styrkortet. För det första görs tertialuppföljningar vilket därför inte förklarar verkligheten i den exakta tidpunkten. För det andra är styrkortet inte kopplat till budgeten vilket försvårar resursfördelningen till respektive styrkortsområde.

Det framgår från de intervjuer som genomförts på Avdelnings- och Enhetsnivå att det i dagsläget finns en märkbar oklarhet i hur förhållningssättet bör vara mellan det som finns i respektive utanför styrkortet, d.v.s. hur man ska prioritera mellan det som är kritiskt och annat som är viktigt. Flera medarbetare ställer sig frågande till vad de ska fokusera på. Intervju-person på Avdelningsnivå uttrycker:

“Ja återigen den delikata frågan: ska jag prioritera det som ligger i styrkortet eller det man normalt sett tycker är grundläggande för verksamheten?”

”Ska allt krut brännas på att nå styrkorts målen?”

En annan uppfattning är att det som inte finns i styrkortet i princip inte finns alls vilket innebär en risk att det kommer i skymundan. Sektionschefen påtalar inte denna problematik.

Ytterligare problematik med styrkortet är att det uppfattas vara för snävt, vilket uttrycks av samtliga nivåer under Övergripande nivå. Uppfattningen finns att verksamheten är så mycket mer detaljerad än styrkortet ger bild av samt att det finns mycket annat att ta hänsyn till såsom t.ex. andra mål, mått, och det finansiella i verksamheten. Dessutom anser vissa personer på Avdelningsnivå att styrkortet innehåller vissa spetsfrågor vilket därför inte förklarar den dagliga verksamheten. Det påpekas att det kan vara svårt att fånga upp en så omfattande organisation som Trafikverket i ett styrkort. Därför menar en person att det torde vara bättre att styra på särskilda kärnfrågor; tre – fyra delar som är viktiga för Trafikverket, istället för som idag; blandning av högt och lågt, breda och spetsfrågor. Projektchefen har uppfattningen att då projekt är styrda av projektmål, vad gäller såväl tidsramar, prestation som resursfördelning, vore ett helt eget styrkort utifrån dessa förutsättningar mer fördelaktigt för projektet.

¹³ Trafikverkets definition av strategiska utmaningar är förenklat: ”ett område där det är stort gap mellan nuläge och önskvärt tillstånd”.

Utöver detta finns någon inom varje nivå som är av uppfattningen att för en verksamhet som förändras och behöver korrigeras varje dag ses styrkortet som en långsam process.

Dessa åsikter påverkar sannolikt uppfattningen om de flesta syften och användningsområden som diskuterats. Framför allt är det troligt att det påverkar uppfattningen gällande syften att *bidra till att styrningen utgår från en helhetssyn, inrikta verksamheten på det som är kritiskt* samt att *ge förutsättningar för prioriteringar i verksamheten*. Användningsområden om vilka uppfattningen särskilt kan påverkas är *prioritering mellan aktiviteter, som beslutsunderlag* samt *se vad som behöver åtgärdas*.

4.2.4 Top-down

På Övergripande nivå är man medveten om att styrkortet i vissa fall kan upplevas som top-down styrning då det är många som inte har satt sig in i modellen, vilket ses som ett tillämpningsproblem och en kunskapsfråga. Övriga nivåer är överens om att utspel och bidrag är ett logiskt sätt att styra på, däremot uppfattar de flesta inom varje nivå att man inte alltid får gehör i denna dialog, särskilt vad gäller målnivåerna. De menar att det vore mer skäligt att fråga vilka målnivåer som är rimliga för dem att leverera istället för att få dem tilldelade. Inom Enhetsnivå påpekas att den egna enhetens beräkningar borde ge en rimligare målnivå och personen från Funktionsnivå anser att det är de som besitter kunskapen om vad som är möjligt att prestera, oavsett om det gäller ekonomi, kund eller tekniskt utförande. På Avdelningsnivå finns även uppfattningen att det måste till en kommunikation med organisationen när helt nya mål tas fram. En person på Enhetsnivå ser stor förbättringspotential om det tillsammans med målen bifogades information om åtgärder som kan vara behjälpliga i måluppfyllandet samt hur andra i organisationen gör. Dessa åsikter påverkar troligtvis den totala uppfattningen om styrkortet och därav mer eller mindre uppfattningen gällande alla syften och användningsområden.

4.2.5 Innehåll i styrkort

Flera personer inom såväl Avdelnings-, Enhets- som Sektionsnivå har påpekat att uppfyllelsen av styrkortets syften samt styrkortets betydelse för dess användningsområden är beroende av att det specifika innehållet i styrkortet är korrekt utformat. För det första är det väsentligt att kritiska framgångsfaktorer och fastställda mått faktiskt leder till det som organisationen vill uppnå. Sektionschefen påpekar t.ex. att det är lättare att veta vad man vill uppnå än att formulera det i mått och siffror. För det andra är det viktigt att de målnivåer som fastställts både är utmanande samtidigt som de är möjliga att uppnå. I vissa fall upplevs brister på dessa områden varför det påpekas vara nödvändigt att personer med uppgiften att skapa samt bryta ner mått och målnivåer har rätt kompetens till detta. I eventuella fall då kvaliteten i styrkortets innehåll ifrågasätts påverkar det sannolikt den totala uppfattningen om styrkortet och således uppfattningen gällande alla syften och användningsområden som diskuterats.

4.2.6 Utbildning

På övergripande nivå berättar man att medarbetare inte har fått någon utbildning vad gäller styrkortet, men att det finns ett PM samt ramverk som visar hur organisationen generellt skall tillämpa styrkortet. De beskriver att det finns controllers för respektive enhet som har fått viss utbildning i samband med uppsättning av systemen då det är tänkta att de ska stötta organisa-

tionen i användning av styrkortet. Avdelningsnivå skiljer sig i störst utsträckning från de övriga nivåerna. Inom denna nivå finns två intervjupersoner med befattningen controller. Det går att konstatera en tydlig skillnad mellan hur Övergripande nivå har värderat syften och användningsområden i förhållande till dessa två controllers värdering. De två har angett att de knappt fått utbildning gällande styrkortet.

Som uppgetts av Övergripande nivå bekräftar de personer som intervjuats att ingen intern utbildning med avseende på Trafikverkets styrkortsmodell tillhandahållits. Alla uppger att de i hög grad är delaktiga i styrkortsarbetet i dagsläget. En av enhetscheferna skiljer sig från de övriga som intervjuats på det sätt att han fått vägledning och information från en extern konsult som han inlett samarbete med vad gäller styrkort. Han förmedlar en starkt positiv bild av styrkortet och är den som generellt sett värderat syften och användningsområden högst. Genomgående visar han på en större förståelse för de områden som andra har ställt sig frågande till eller kritiserat, vilket i vissa fall beror på egna lösningar. Sannolikt påverkar de intervjuades förståelse för styrkortet även deras uppfattning om det samma och därav även uppfattningen vad gäller alla syften och användningsområden.

5 Analys

I följande del kommer det resultat som lades fram i föregående kapitel att analyseras med stöd av referensramen. Resultatet med avseende på huruvida överensstämmelse går att identifiera kommer inledningsvis analyseras och därefter presenteras en analys av de möjliga förklaringarna till skillnader som har kunnat urskiljas.

5.1 Överensstämmelse

Kasurinen (2002) beskriver att det har visat sig föreligga skillnader i *förväntningar* på Balanserat styrkort mellan olika hierarkiska nivåer. I denna studie har det även när det gäller *uppfattningen* om Balanserat styrkort visat sig föreligga vissa skillnader mellan olika hierarkiska nivåer.

Hartwick och Barki (1994) hävdar att intensitet av användningen av ett visst styrsystem varierar mellan chefer, även i de fall då styrsystemet är obligatoriskt. I denna studie är det mellan Övergripande nivå och Avdelningsnivå som minst överensstämmelse vad gäller uppfattningen om styrkortet observerats (för båda dessa nivåer är styrkortet obligatoriskt). Detta tyder på att det, i linje med Hartwick och Barki (1994), snarare är andra faktorer än ett obligatorium som spelar in i hur styrkortet används.

Den nivå som i störst utsträckning anser styrkortet vara viktigt för uppfyllelsen av respektive syfte samt anser styrkortet i störst utsträckning vara viktigt för varje användningsområde är Övergripande nivå. Det är denna nivå som har störst inflytande på och ansvar för styrkortsmodellen. Malmi (2001) uppger att organisationerna i hans studie uttalat sig positivt angående styrkortet men han tillägger att det kan vara svårt att få kritiska uppgifter från de personer som är starkt engagerade i styrkortsarbetet. Det kan även tänkas vara så i detta fall.

En annan potentiell förklaring till att Övergripande nivå har en mer positiv uppfattning angående styrkortsmodellen är att man på denna nivå tror att styrkortet har större inverkan på styrningen än vad som verkar vara fallet. I vissa avseenden uttrycker Övergripande nivå en medvetenhet om brister med styrkortet inom organisationen, däremot brister den medvetenheten vad gäller vissa områden. Exempelvis uttrycker Övergripande nivå att de kommit långt i att förmedla styrkortets roll för syftet att *styrningen ska ges en strategisk inriktning*. Det tycks dock som att förståelsen för detta syfte kan förbättrats på både Avdelnings- och Enhetsnivå.

Nilsson (2005) har visat att det visat sig föreligga skillnader i *förväntningar* på Balanserat styrkort mellan olika aktörgrupper med olika uppdrag. Det har även i denna studie visat sig att uppdraget har viss inverkan på *uppfattningen* om Balanserat styrkort. Ett tydligt exempel är de som jobbar i projekt som uppger att de styrs i stor utsträckning av projektmodellen samt de förutsättningar som är kopplat till detta. Det här kan även tänkas vara en förklaring till varför styrkortsmodellen uppfattas mer positivt på Övergripande nivå i jämförelse med övriga nivåer. Det ligger i deras uppdrag att jobba med styrning och strategi medan man ute i organisationen är mer mån om operativa frågor i verksamheten.

Ytterligare förklaring till de skillnader som kan ses är det som diskuteras av Ax et al. (2009, s. 461); de menar att det kan vara svårt att förena många olika viljor bl.a. när det gäller hur fastställandet av strategiska målsättningar och val av handlingsprogram för att uppnå dessa skall prioriteras och utformas. Detta tas även upp till diskussion i Epstein och Manzonis (1997) studie. Mer om olika viljor och andra aspekter som kan ligga till grund för skillnader i uppfattningen mellan olika nivåer förklaras i följande avsnitt.

5.2 Hur styrkortet uppfattas

Utifrån Trafikverkets interna dokument och vad som framkommit under intervjun med Övergripande nivå, grundar sig Trafikverkets styrkortsmodell i visionen och strategin samt att detta kommuniceras till organisationen. Detta tyder på att man på denna nivå har intentionen att använda styrkortet som *Strategic management system*, vilket upphovsmännen rekommenderar för maximal nytta av modellen. Majoriteten av de intervjuade på Avdelnings-, Enhets- och Sektionsnivå är däremot av en annan åsikt. De har uppfattningen att styrkortet inte skiljer sig från ”vanlig” målstyrning. Övergripande nivåns beskrivning av styrkortet påminner om den styrkortstillämpning som Speckbacher (2003) benämner typ II, medan övriga nivåer framställer en bild av styrkortet som mer överensstämmer med Speckbachers typ I. Detta tyder på att styrkortsmodellen inte är förankrad på ett sätt som Övergripande nivå, d.v.s. de som sätter ramarna för styrkortet, har som intention.

5.3 Koppling till strategin

Som det framgår ovan, har åsikter som lagts fram från Avdelnings- och Enhetsnivå visat att det inte finns full förståelse för kopplingen mellan styrkortet och strategin samt de långsiktiga målen. Vissa medarbetare uppfattar att styrkortet styr på kort sikt då det utformats på årsbasis, vilket tyder på att man misslyckats förmedla hur den långsiktiga styrningen kopplats till en kortare planeringsperiod, vilket är en av möjligheterna med styrkortet (Eriksson & Mannervik, 2006); (Kaplan & Norton, 2001). Kopplingen bör gå att se ända till regleringsbrevet samt att förståelse för detta är nödvändigt för att nå framgång (Eriksson & Mannervik, 2006), dock påpekar vissa av de intervjuade att det till och med är svårt att se kopplingen mellan deras mål och Trafikverksmålen.

Utifrån det som sagts ovan samt att både Avdelnings- och Enhetsnivå i genomsnitt värderat syftet att styrkortet ska *bidra till att styrningen ges en strategisk inriktning* lägre än andra syften så finns risken att Trafikverkets strategier inte är optimalt förankrade i organisationen. Detta trots att det anses vara väsentligt av såväl Övergripande nivå samt litteraturen (Kaplan & Norton, 1996); (Eriksson & Mannervik, 2006). Då olika nivåer inom Trafikverket skall utforma sina egna styrkort krävs full förståelse för Trafikverkets styrkortsmodell samt vetskap om strategin. Styrkortet kan i annat fall utformas på ett sätt som inte är helt förenligt med Trafikverkets avsikt med styrkortsmodellen (Olve, Roy, & Wetter, 1999) (Hannabarger, Buchman, & Economy, 2007) (Eriksson & Mannervik, 2006), vilket skulle kunna innebära att det kopplas till operativa mål snarare än strategiska. Detta medför risken att de effekter som styrningen ämnats medföra inte införlivas. Exempelvis kan det försvåras för medarbetare att se hur de bidrar till helheten om Trafikverket utelämnar möjligheten att med styrkortet på ett pedagogiskt sätt förklara kopplingen mellan visionen och det dagliga arbetet (Eriksson & Mannervik, 2006).

5.4 Balans mellan det som är kritiskt och det som är viktigt

Medarbetare på Avdelnings-, Enhets-, Sektionsnivå beskriver att styrkortet inte förklarar den dagliga verksamheten. De nämner att styrkortet innehåller vissa spetsfrågor vilket gör styrkortet snävt. Detta är i linje med Kaplan och Nortons erfarenhet från andra företag som ifrågasätter om 25 styrkortsmål kan förklara verksamheten. Kaplan och Norton menar dock att allt inte hör hemma på styrkortet och att organisationer bör ha mått utanför styrkortet som mäter företagets "hälsotillstånd". I linje med detta har Trafikverket vid sidan av sina styrkortsmål andra mått som skulle kunna likställas med de "hälsovariabler" som Kaplan och Norton (1999, s. 153) nämner. Detta kan tyda på att de intervjuade på dessa nivåer inte har full förståelse för styrkortsmodellen. En annan förklaring till att styrkortet uppfattas som snävt kan tänkas vara det som Vaivio (1995) tar upp i sin studie. Författaren ifrågasätter tanken att en handfull kvantitativa mått kan skildra de olika aspekterna av ett företags strategi (Vaivio, 1995).

I ESVs skrift (2006) framgår att för att möjliggöra att styrkortet blir det verktyg som det är tänkt, är det väsentligt att på ett pedagogiskt sätt tydliggöra att också det som inte syns i styrkortet kan vara viktigt. Detta överensstämmer med vad Övergripande nivå uppger och de påpekar att detta kontinuerligt bör kommuniceras ut i organisationen. Då flera av de intervjuade under Övergripande nivå ifrågasätter balansen mellan det som finns i respektive utanför styrkortet tyder detta på att informationen inte har nått ut i organisationen.

5.5 Top-down

Precis som viss kritik som riktats mot styrkortet (Nørreklit, 2000) finns det åsikter inom Trafikverket att styrkortet har vissa top-down karakteristiska som är mindre positiva. Detta är något som Övergripande nivå är medveten om och vilket de ser som en kunskapsfråga. Exempel som nämns av vissa av de personer som intervjuats är att de önskar vara mer medbestämmande i sättandet av målnivåer då de anser att det är de som besitter kunskapen om verksamheten. Nørreklit (2000) menar att då överordnad och högsta ledningen definierar de lokala förutsättningarna försvårar det för modellen att vinna fotfäste i organisationen.

En stor förbättringspotential påpekas när det gäller information om vilka åtgärder som kan vara behjälpliga i måluppfyllandet. Merchant (2007, s. 8) menar att medarbetare vill veta vad som förväntas av dem och hur de ska uppnå detta, i annat fall finns risk för sämre prestationer.

5.6 Styrkortets innehåll

Då styrkortet i Trafikverket är en viktig del i att styra organisationen är det logiskt att tänka att det är av stor vikt att dess innehåll är utformat på ett så bra sätt som möjligt, i annat fall föreligger risken att verksamheten styrs åt fel håll. Vissa av de intervjuade inom Avdelnings-, Enhets- och Sektionsnivå påpekar detta och menar att det i vissa fall kan finnas brister i detta avseende. Det här visar på ett av de problem som ESV (2006) tar upp i sin skrift, det vill säga att styrkortsmodellen inte ger en lösning på det grundläggande problemet med att mäta rätt saker och på rätt sätt.

I samband med yttranden om styrkortets innehåll, påpekas vikten av att personer som har till uppgift att utforma styrkortsmål har rätt kompetens till detta. Exempel som ges är att mål-

nivåer ska vara utmanande men inte får sättas för högt. Det sistnämnda fallet kan medföra att den motiverande effekt som Kaplan och Norton (1996) nämner går om intet.

5.7 Utbildning

Medarbetare beskriver att de inte har fått någon utbildning vad gäller styrkortet. Litteratur som rör det Balanserade styrkortet tar upp otillräcklig utbildning som en fallgrop som bör undvikas för en lyckad implementering av modellen (Kaplan & Norton, 2006, s. 3); (Olve, Roy, & Wetter, 1999); (Hannabarger, Buchman, & Economy, 2007). Även litteratur rörande implementeringen av styrsystem i allmänhet tar upp utbildning gällande det valda systemet som en faktor som påverkar implementeringen (Modell, s. 338). För att styrkortet ska resultera i det som ledningen har som intention med styrmodellen krävs det att tydligt förmedla vad styrkortet *är* (Hannabarger, Buchman, & Economy, 2007) samt vilken *roll* (Olve, Roy, & Wetter, 1999); (Hannabarger, Buchman, & Economy, 2007); (Eriksson & Mannervik, 2006) det har i verksamheten. Detta kan illustreras av den situation som råder inom Trafikverket där en person till skillnad från de övriga fått mycket information angående styrkortskonceptet, dock via en extern konsult. Han uttrycker en mer positiv bild än de övriga som intervjuats vilken stämmer mer överens med Övergripande nivåns uppfattning om styrkortsmodellen. Detta kan förklaras av att han har fått förståelse för konceptet, sett dess potential samt kan använda modellen på rätt sätt. Av ESV:s skrift (2006) framgår att flera myndigheter redogjort för att allt för lite tid ägnats åt kommunikation och att skapa förståelse för styrkortsmodellen, vilket även verkar vara fallet inom Trafikverket.

6 Slutsats och avslutande diskussion

I följande kapitel presenteras de slutsatser som kan dras i denna studie efter att resultat och analys har avhandlats. Avslutningsvis presenteras förslag till fortsatt forskning.

6.1 Slutsats

Den första av två frågeställningar som denna studie ämnar besvara är:

1. Finns det överensstämmelse mellan olika organisatoriska nivåer i en statlig myndighet vad gäller uppfattningen om Balanserat styrkort med avseende på dess syften och användningsområden?

I studien har det framkommit att det mellan olika organisatoriska nivåer finns skillnader i uppfattningen om styrkortet med avseende på dess syfte och användningsområden. Därav har inte en större överensstämmelse kunnat identifieras. Lägst överensstämmelse har iakttagits i jämförelsen mellan Övergripande- och Avdelningsnivå samtidigt som den största överensstämmelsen observerats mellan Avdelnings- och Enhetsnivå.

I vissa fall observerades stora skillnader i uppfattningen inom områden som grundarna till det Balanserade styrkortet anser vara grundläggande och bland det mest väsentliga med modellen. Ett exempel på detta är syftet att *bidra till att styrningen ges en strategisk inriktning* som värderats mycket högt av Övergripande nivå men betydligt lägre av Avdelnings- och Enhetsnivå.

Slutligen bör det påpekas att den enda av de intervjuade ute i organisationen som erhållit utbildning i styrkortsmodellen är den person som, i linje med Övergripande nivå, uttryckt den mest positiva uppfattningen om modellen.

Den andra av två frågeställningar som denna studie ämnar undersöka är:

2. Vad kan det finnas för förklaringar till eventuella skillnader som föreligger vad gäller uppfattningen om Balanserat styrkort med avseende på dess syften och användningsområden?

I denna studie har det framgått att det finns två generella synsätt med avseende på styrkortet. På Avdelnings-, Enhets- och Sektionsnivå beskrivs styrkortet främst som ”vanlig” målstyrning medan Övergripande nivå ser på styrkortsmodellen som mycket mer än målstyrning. Övergripande nivå beskriver bland annat kopplingen till strategin som det fundamentala i modellen och att styrkortet ska användas för att strategin och i förlängningen visionen ska uppnås. Dessa två synsätt kan förklaras med att medarbetare inte uppfattar en tydlig koppling mellan styrkortet och Trafikverkets strategi och därav inte kopplingen till de långsiktiga målen. Det har även visat sig att det finns en osäkerhet i hur prioriteringar ska ske mellan styrkorts målen och andra mål och mått i organisationen som också ses som viktiga. Dessutom har det framkommit att det inte alltid är tydligt vad styrkortet *är* och *hur* det ska tillämpas, d.v.s. dess *roll* i organisationen. Den grundläggande orsaken till flera av dessa oklarheter gällande Trafikverkets styrkortsmodell kan bero på att majoriteten av de intervjuade inte

utbildats i modellen. Dessa oklarheter påverkar i förlängningen de intervjuades uppfattning om styrkortsmodellen.

En annan förklaring till skillnader i uppfattningen om styrkortet kan grunda sig i organisatoriska faktorer. För de personer som i stor utsträckning arbetar i projektform är det snarare projektmodellen som är styrande, t.ex. projektmål och –mått. Dessutom påpekar flera av de intervjuade att det snarare är den operativa verksamheten än styrkortet som är styrande i det dagliga arbetet.

Slutligen gör det faktum att Trafikverket är en statlig myndighet, och således i stor utsträckning är styrd och begränsad av flera lagar, regler och intressenter, att styrkortet riskerar komma i skymundan.

6.2 Avslutande diskussion

Övergripande nivå anser att det är av stor vikt att kommunicera strategin och det långsiktiga tänket där styrkortet har en betydande roll. Trots detta har det visat sig att flera personer inte uppfattat budskapet. Avdelnings- och Enhetsnivå ser dock att styrkortet är av stor vikt för att *bidra till kommunikationen* inom organisationen, men utifrån det som framkommit genom studien tycks det inte främst vara kommunikation angående strategi eller långsiktighet utan snarare kommunikation gällande vad som skall uppnås och om man har lyckats med det eller inte. En möjlig förklaring till detta är att för lite resurser lagts på att förankra styrkortsmodellen vilket är en av de nödvändiga framgångsfaktorerna som nämns i litteraturen (Modell); (Kaplan & Norton, 1996); (Eriksson & Mannervik, 2006). Dock kan det ifrågasättas om fördelarna väger upp de kostnader som denna förankring skulle medföra, exempelvis i form av omfattande utbildning och att löpande upprätthålla kunskaperna inom organisationen.

En eventuell lösning på problemet att de intervjuade ute i organisationen inte uppfattar kopplingen mellan styrkortet och den mer långsiktiga strategin är att använda strategikartor (Kaplan & Norton, 1999). Trafikverket har i likhet med flera andra myndigheter som ESV (2006) nämner inte använt sig av detta. Kaplan och Norton (1996) beskriver strategikartor som avgörande för att lyckas med att tydliggöra kopplingen mellan styrkorts-mål och organisationens strategi.

Då det finns organisatoriska förklaringar till att en större överensstämmelse inte har kunnat iakttas är det tänkbart att överensstämmelse inte alltid är nödvändigt. Exempelvis kan det tänkas att Övergripande nivåns kunskaper om omvärlden släpar efter då de inte får samma direkta signaler från omvärlden som de personer närmast verksamheten får. Personerna i den operativa verksamheten kan därav tänkas använda styrkortet något annorlunda, vilket inte nödvändigtvis innebär något negativt. Detta kan därmed indikera att styrkortet kan fungera bra på annat sätt än vad som tänkts av upphovsmännen. Dessutom kan man ifrågasätta om det ens är möjligt att uppnå optimal överensstämmelse med ovan rådande faktorer samt de många viljor som utgör en organisation. Kan det vara så att *"alignment"* är en illusion?

I ett scenario där Trafikverket har investerat resurser i styrkortsmodellen i form av utbildning och kommunikation både med avseende på vad styrkortet är och dess roll, utformat strategikartor och lyckats förankra styrkortskonceptet i hela organisationen, kvarstår det som Epstein och Manzoni (1997) samt Vaivio (1995) ställer sig frågande till; det vill säga de ifrågasätter företags förmåga att enas om en strategi uttryckt i så tydliga termer att det möjliggör byggandet av ett BSC samt om det ens är möjligt att en handfull kvantitativa mått kan skildra de olika aspekterna av ett företags strategi.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

I denna studie har mycket uppmärksamhet riktats åt huruvida det, inom en statlig myndighet, finns överensstämmelse eller ej mellan olika nivåers uppfattning om det Balanserade styrkortet. Stöd till varför det är av stor vikt att det genomgående ska finnas en samsyn om styrkortet har hämtats i litteraturen och tidigare studier. Det yttersta målet för en organisation som tillämpar ett styrsystem är dock att det ska bidra till vissa positiva effekter i verksamheten, vilket inte studerats här. Därav kan det vara intressant att studera vilka eventuella positiva effekter som Balanserat styrkort har tillfört olika delar av verksamheten samt om detta sammanfaller med att det där finns en överensstämmelse i uppfattningen om styrkortet.

7 Litteraturförteckning

- Ax, A., Johansson, C., & Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. Liber Ekonomi.
- Carmona, S., & Grönlund, A. (2003). Measures vs. actions: The balanced scorecard in Swedish law enforcement and Production Management. *International Journal of Operations*, 23(12) , 1475–1496.
- Chan, L.-C. (2007). The NHS performance assessment framework as a balanced scorecard approach. *International Journal of Public Sector Management*, 20(2) , 101–117.
- Dermer, J. D., & Lucas, R. G. (1986). The illusion of managerial control. *Accounting Organizattona and Society*, 11(6) , ss. 471-482.
- Doll, W. J., & Torkzadeh, G. (1998). Developing a multidimensional measure of system-use in an organizational context. . *Information and Management*, 33 , 171–185.
- Epstein, M. J., & Manzoni, J. F. (1997). The Balanced scorecard and tableau de bord - a global perspective on translating strategy into action. *INSEAD working papers* .
- Eriksson, C., & Mannervik, Y. (2006). *Balanserat styrkort i statsförvaltningen*. ESV.
- Fältholm, Y., & Nilsson, K. (2010). Business Process Re-Engineering and Balanced Scorecard in Swedish Public Sector Organizations: Solutions for Problems or Problems for Solutions? *International Journal of Public Administration* , 302–310.
- Hannabarger, C., Buchman, R., & Economy, P. (2007). *Balanced Scorecard Strategy For Dummies*. Wiley Publishing, Inc.
- Hartwick, J., & Barki, H. (1994). Explaining the role of user participation in information system use. *Management science*, 40(4) , ss. 440-465.
- Kald, M., & Nilsson, F. (2000). Performance measurement at Nordic companies. *European Management Journal*, 18 , 113–127.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3) , ss. 353-370.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review* , ss. 134-147.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* , ss. 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1999). *Från strategi till handling*, ISL Förlag AB.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard - Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (jul-aug 2007). Using the Balanced Scorecard as a management system. *Harvard Business Review* , ss. 150 - 161.
- Kasurinen, T. (2002). Exploring management accounting change: The case of balanced scorecard implementation. *Management Accounting Research*, 13 , ss. 323-343.
- Kathy Ho, S.-J., & Chan, Y. (2002). Performance measurement and the implementation of balanced scorecards in municipal governments. *Journal of Government Financial Management*, 51(4) , 8–16.
- Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies:A research note. *Management Accounting Research*, 12 , 207-220.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems - Performance measurement, Evaluation and incentives*. Pearson Education.
- Modell, S. (2007) Kapitel 16; Managing Accounting Change, i Hopper, T., Northcott, D. and Scapens, R. *Issues in Management Accounting*. Pearson Education Limited.
- Nilsson, K. (2005). *Förväntningar på en flerdimensionell styrmodell*. Luleå Tekniska Universitet.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11 , ss. 65-88.
- Nørreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28 , ss. 591–619.
- Olve, N.-G., Petri, C.-J., Roy, J., & Roy, S. (2003). *Framgångsrikt styrkortsarbete - Metoder och erfarenheter*. Liber.
- Olve, N.-G., Roy, J., & Wetter, M. (1999). *Balanced scorecard i svensk praktik*. Liber.
- Silk, S. (1998). Automating the balanced scorecard. *Management Accounting*, 79(11) , 38–42.
- Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14 , ss. 361–387.
- Söderlund, M. (2005). *Mätningar och mått - i marknadsundersökarens värld*. Liber.
- Vaivio, J. (1995). *The emergence of non-financial management accounting measures - a case study, licentiate thesis*. Publication of the Helsinki School of economics and business administration.
- Wiersma, E. (2009). For which purposes do managers use the Balanced Scorecard? An empirical study. *Management Accounting Research* , 239-251.

Bilaga 1

Intervjufrågor

Personligt

- Vad är din position/befattning idag?
- Arbetsuppgifter?
- Vilken kontakt har du haft/ har du med BSC?
- Var du med under implementeringen av BSC?

Bakgrund

- Vad är BSC för dig?
- Uppfattar du att styrkortet används för att ”ta tempen” på verksamheten och därmed försöker avspegla verksamheten så bra som möjligt, eller snarare att styrkortet används för att styra verksamheten i en särskild riktning (där man inte befinner sig idag)?
 - Tycker du att styrkortet gör detta (det som intervjuperson svarar på i föregående fråga) på ett bra sätt?
- Tycker du att styrkortet skiljer sig från annan målstyrning, i så fall på vilket sätt?
- (För de personer som uppgett att de varit med under implementeringen) Vad minns du från implementeringen av BSC?
 - Vem uppfattade du låg bakom införandet?
 - Vad var det för problem som BSC skulle lösa? – *Vad var huvudorsaken till att BSC infördes? (Lös specifikt problem/krav/p.g.a. andra myndigheter infört det/en person särskilt drivande?)*
- (För de personer som uppgett att de inte varit med under implementeringen) Vad fick du för information om BSC när du började? (*Vilken uppfattning fick du av BSC?*)
- I dagsläget ska styrkort finnas minst ner på region- och avdelningsnivå inom verksamhetsområdena och minst ner på funktionsnivå inom de centrala funktionerna, på lägre nivåer är det frivilligt. Vad är din åsikt om den här spridningen av styrkortet?
- Vad är din åsikt om det sätt som utspelen/bidragen sker på? (*Finns det en dialog där?*)
- Vem uppfattar du som ansvarig/”ägaren” av styrkortet? (*Främst det som ni jobbar efter*)
- Vilket är ert ansvarsområde/era ansvarsområden i det övergripande styrkortet?
- Hur ser du på de olika perspektiven (uppdragsgivare, kund, ekonomi/internt, utveckling, medarbetare) uppfattar du något av dem vara viktigare än de andra?
 - *Är det något av perspektiven som styr dig mer i ditt dagliga arbete än de andra? I så fall vilket/vilka? Varför? Kommuneras det på något sätt?*
 - *Är något av perspektiven viktigare än de andra på övergripande nivå för Trafikverket? I så fall vilket/vilka? Varför?*

- **I vilken utsträckning:**
 - är du delaktig i BSC-arbetet idag? – På vilket sätt?
 - har du utbildats/fått information om BSC (internt)? – På vilket sätt? Sker detta löpande?
 - I den utbildning/information som getts om BSC, har det där ingått info angående * syftet och *användning?
 - finns det motstridigheter mellan BSC och andra styrverktyg/mål, enligt din uppfattning? . På vilket sätt? Hur hanteras i så fall detta?
 - finns det motstridigheter inom BSC (med avseende på det som mäts) enligt din uppfattning? . På vilket sätt? Hur hanteras i så fall detta?

Syfte

Vad uppfattar du vara syftet med BSC?

Från Trafikverkets interna dokument samt utifrån den intervju som genomförts på Övergripande nivå har vi sammanställt en lista på syften.

Hur viktigt är BSC för att bidra till respektive syfte inom er organisation? (1=Endast marginellt, 7=Av mycket stor vikt. Kommentarer?)

- Hur viktigt är styrkortet för att bidra till att inrikta verksamheten på det som är avgörande att lyckas med, d.v.s. det som är kritiskt?
- Hur viktigt är styrkortet för att bidra till att ge förutsättningar för prioriteringar i verksamheten?
- Hur viktigt är styrkortet för att bidra till att styrningen ges en strategisk inriktning?
- Hur viktigt är styrkortet för att bidra till att styrningen utgår från en helhetssyn? (D.v.s. att inte enbart se till det finansiella och minska risken att man går fel)
- Hur viktigt är styrkortet för att bidra till att utveckla en resultatkultur? (D.v.s. leveranser till kund, effekter till samhället, som exempelvis punkliga tåg)
- Hur viktigt är styrkortet för att bidra till att till lärande och utveckling? (D.v.s. att se vad som man lyckats/inte lyckats med och lära utifrån detta för att sedan komma på förbättringar som leder till utveckling)
- Hur viktigt är styrkortet för att bidra till att underlätta/öka kommunikationen i organisationen?
- Hur viktigt tycker du att styrkortet är för att se hur man **bidrar** till helheten?
- Hur viktigt är styrkortet för att bidra till att alla ska sträva åt samma håll?

Användning

- Vid vilka tillfällen i BSC-arbetet deltar du och när under året är detta? – *Planering, mätningar, uppföljningar, analystillfällen (hur ofta under året sker detta?)*
 - *Vad görs vid dessa tillfällen?*
 - *Hur går det till?*
 - *Vilka deltar?*
- Vilka får ta del av informationen som fås från styrkortet och analysen?
 - *Hur sprids denna information och när?*

Utifrån den intervju som genomförts på övergripande nivå så har ett antal användningsområden för styrkortet uppgetts.

Hur viktigt är BSC för respektive användningsområde inom er organisation? (1=Endast marginellt, 7=Av mycket stor vikt)

- *Hur viktigt är styrkortet för att sprida resultatet? (tex visuellt visa hur man ligger till)*
- *Hur viktigt är styrkortet för att ge feedback? (D.v.s. bl.a. återkoppla hur man faktiskt lyckats/inte lyckats nå målen)*
- *Hur viktigt är styrkortet för att använda som beslutsunderlag? (t.ex. om ny inriktning behövs, ambitionsnivå, fokus)*
- *Hur viktigt är styrkortet för att använda vid extern kommunikation? (t.ex. pressmeddelanden för sådant som är spektakulärt, i positiv bemärkelse)*
- *Hur viktigt är styrkortet för att se vad som behöver åtgärdas? (t.ex. styra om när något inte går i rätt riktning)*
- *Hur viktigt är styrkortet i prioriteringen mellan aktiviteter? (t.ex. vid tidsnöd)*

Specifika frågor till de på Övergripande nivå

- När infördes BSC?
- Vem låg bakom införandet?
- Hur kom ni i kontakt med BSC?
- Fanns det några alternativa styrmetoder som ni valde mellan?
- Varför valde ni just BSC?
- Vad var det för problem som BSC skulle lösa?
- I vilken utsträckning är BSC implementerat i organisationen idag? (Vilka olika delar/nivåer)
- Varför?
- Vilka jobbar med BSC idag och vilka är deras respektive uppgifter/ansvarsområden?

Bilaga 2

Övergripande nivå, Syften	Verksamhets- områdeschef	Chef för controlling	Controller	Verksamhets- utvecklare	Snitt- värde
Bidra till att styrningen ges en strategisk inriktning	7	6	7	7	6,8
För att alla ska sträva åt samma håll	7	6	7	7	6,8
Inrikta verksamheten på det som är kritiskt	7	6	6	7	6,5
Bidra till att styrningen utgår från en helhetssyn	6	7	6	7	6,5
Se hur man bidrar till helheten	6	7	7	6	6,5
Kommunikation	6	6	6	6	6,0
Ge förutsättningar för prioriteringar i verksamheten	5	6	5	6	5,5
Bidra till att utveckla en resultatkultur	6	5	6	5	5,5
Bidra till lärande och utveckling	5	5	6	6	5,5

Fig. 14 Värderna som angetts av respektive intervjuad person på Övergripande nivå med avseende på styrkortets olika syften.

Avdelningsnivå, Syften	Verksamhets- controller	Chef för Verksamhets- Styrning	Projekt- controller	Projekt- chef	Snitt- värde
Kommunikation	5	6	5	7	5,8
Ge förutsättningar för prioriteringar i verksamheten	6	5	5	4	5,0
Bidra till att utveckla en resultatkultur	3	4	6	7	5,0
För att alla ska sträva åt samma håll	4	5	6	5	5,0
Inrikta verksamheten på det som är kritiskt	4	7	3	4	4,5
Bidra till att styrningen utgår från en helhetssyn	5	6	2	5	4,5
Bidra till lärande och utveckling	4	5	3	5	4,3
Se hur man bidrar till helheten	3	7	2	5	4,3
Bidra till att styrningen ges en strategisk inriktning	2	6	2	5	3,8

Fig. 15 Värderna som angetts av respektive intervjuad person på Avdelningsnivå med avseende på styrkortets olika syften.

Enhetsnivå, Syften	Enhetschef (samhälle)	Driftområdes- chef	Enhetschef (investering)	Snitt- värde
Kommunikation	6	7	6	6,3
För att alla ska sträva åt samma håll	5	7	7	6,3
Inrikta verksamheten på det som är kritiskt	5	6	7	6,0
Bidra till att styrningen utgår från en helhetssyn	5	6	7	6,0
Ge förutsättningar för prioriteringar i verksamheten	6	4	7	5,7
Se hur man bidrar till helheten	7	3	6	5,3
Bidra till att styrningen ges en strategisk inriktning	5	3	7	5,0
Bidra till att utveckla en resultatkultur	6	4	5	5,0
Bidra till lärande och utveckling	5	5	5	5,0

Fig. 16 Värderna som angetts av respektive intervjuad person på Enhetsnivå med avseende på styrkortets olika syften.

Sektionsnivå, Syften	Sektionschef	Snitt- värde
Inrikta verksamheten på det som är kritiskt	7	7
Bidra till att styrningen ges en strategisk inriktning	7	7
Bidra till att styrningen utgår från en helhetssyn	6	6
Bidra till att utveckla en resultatkultur	6	6
För att alla ska sträva åt samma håll	6	6
Ge förutsättningar för prioriteringar i verksamheten	4	4
Se hur man bidrar till helheten	3	3
Bidra till lärande och utveckling	2	2
Kommunikation	1	1

Fig. 17 Värderna som angetts av den intervjuade personen på Sektionsnivå med avseende på styrkortets olika syften.

Övergripande nivå, Användningsområden	Verksamhetsområdeschef	Chef för controlling	Controller	Verksamhetsutvecklare	Snittvärde
Prioritering mellan aktiviteter	6	6	6	7	6,3
Sprida resultatet	6	6	6	6	6,0
Använda som beslutsunderlag	5	6	7	6	6,0
Se vad som behöver åtgärdas	5	7	6	6	6,0
Feedback	5	5	6	5	5,3
Extern kommunikation	1	3	4	4	3,0

Fig. 18 Värderna som angetts av respektive intervjuad person på Övergripande nivå med avseende på styrkortets olika användningsområden.

Avdelningsnivå, Användningsområden	Verksamhetscontroller	Chef för Verksamhetsstyrning	Projektcontroller	Projektchef	Snittvärde
Sprida resultatet	6	6	6	7	6,3
Se vad som behöver åtgärdas	3	4	6	6	4,8
Feedback	4	4	5	2	3,8
Använda som beslutsunderlag	3	4	4	2	3,3
Prioritering mellan aktiviteter	2	3	4	1	2,5
Extern kommunikation	1	3	2	1	1,8

Fig. 19 Värderna som angetts av respektive intervjuad person på Avdelningsnivå med avseende på styrkortets olika användningsområden.

Enhetsnivå, Användningsområden	Enhetschef (samhälle)	Driftområdeschef	Enhetschef (investering)	Snittvärde
Sprida resultatet	7	7	5	6,3
Feedback	6	7	6	6,3
Se vad som behöver åtgärdas	6	7	6	6,3
Använda som beslutsunderlag	5	7	5	5,7
Prioritering mellan aktiviteter	6	6	4	5,3
Extern kommunikation	1	4	3	2,7

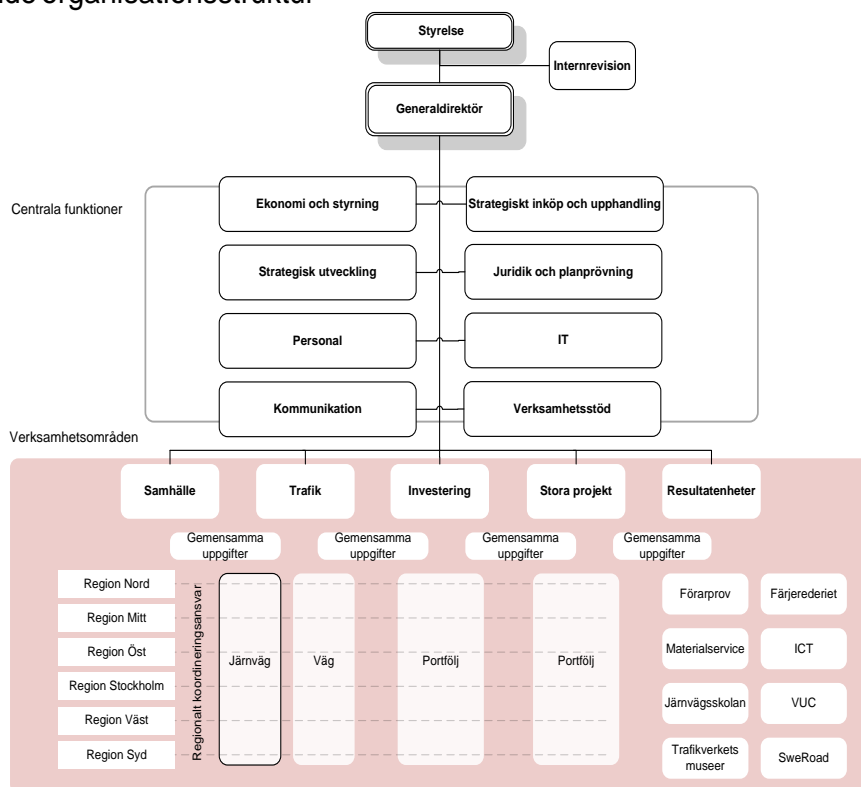
Fig. 20 Värderna som angetts av respektive intervjuad person på Enhetsnivå med avseende på styrkortets olika användningsområden.

Sektionsnivå, Användningsområden	Sektionschef	Snittvärde
Använda som beslutsunderlag	5	5
Se vad som behöver åtgärdas	5	5
Feedback	3	3
Sprida resultatet	2	2
Extern kommunikation	2	2
Prioritering mellan aktiviteter	1	1

Fig. 21 Värderna som angetts av den intervjuade personen på Sektionsnivå med avseende på styrkortets olika användningsområden.

Bilaga 3

Övergripande organisationsstruktur



Trafikverkets benämningar på nivåerna i linjen: GD – Verksamhetsområde – Avdelning (i vissa fall Region) – Enhet (i vissa fall driftsområde) – Sektion.